



Gestión y liderazgo eclesial Un desafío para la Misión de la Iglesia

Dr. José Luis Pérez Guadalupe*

Sumario

Partiendo de la necesidad eclesial de un “aggiornamento organizativo”, en el presente artículo, el autor sugiere una renovación de la praxis pastoral en el contexto latinoamericano, a partir de dos elementos de la nueva administración de las organizaciones: la *gestión* y el *liderazgo*. Advierte sobre la paulatina pérdida de la relevancia social y de liderazgo de la Iglesia en la sociedad latinoamericana, y propone como antídoto el desarrollo de un verdadero *liderazgo eclesial*, que involucre a todos los miembros de la Iglesia y les permita ejercer dicho liderazgo,

* 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



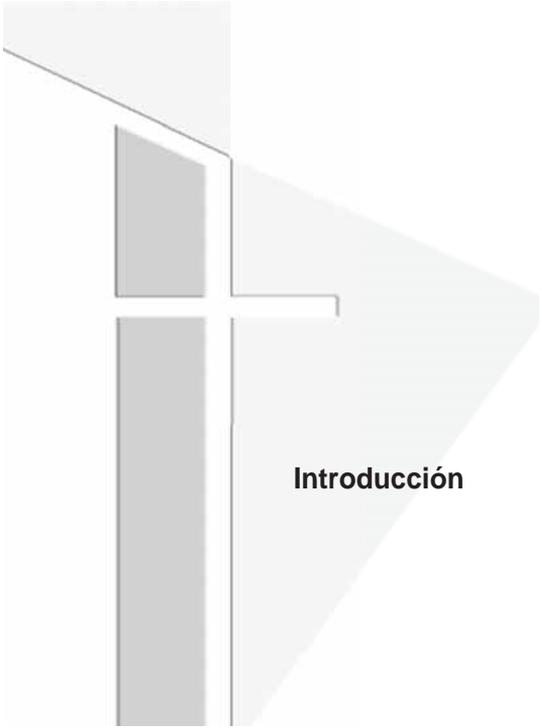
tanto en el ámbito pastoral como social, cada cual desde su vocación específica.

Palabras clave: Gestión, Liderazgo, Liderazgo eclesial, Aggiornamento.

Sumário

Partindo da necessidade eclesial de um “aggiornamento organizativo”, neste artigo, o autor sugere uma renovação da práxis pastoral no contexto latino-americano, a partir de dois elementos da nova administração das organizações: a gestão e a liderança. Adverte-nos sobre a paulatina perda da relevância social e da liderança da Igreja na sociedade latino-americana, e propõe como antídoto o desenvolvimento de uma verdadeira liderança eclesial, que envolva todos os membros da Igreja e permita-lhes exercer esta liderança, tanto no âmbito pastoral como no social, segundo a vocação específica de cada um.

Palavras chave: Gerência, Liderança, Liderança eclesial, Aggiornamento.



Introducción

*Los tiempos son malos, seamos mejores
y los tiempos serán mejores ...
nosotros somos el tiempo
(San Agustín).*

En la actualidad vemos que la mayoría de organizaciones sociales se va modernizando y, sobre todo, actualizando al nuevo contexto social, cultural y tecnológico, si es que quiere sobrevivir dignamente a los constantes cambios que se dan en la realidad. La Iglesia Católica, quizá la Institución más antigua y globalizada del mundo, no tiene que ser ajena a estos cambios sociales (y religiosos) y menos aún a los nuevos aires de modernización institucional; ya que al manejar una organización tan grande, puede caer en el error de desfasarse y alejarse del mundo al que quiere llegar.

Ya el Concilio Vaticano II valientemente planteaba hace casi medio siglo el gran desafío de una actualización o “*aggiornamento*” eclesial y teológico, que constituyó realmente un replanteamiento importante del “ser y del quehacer de la Iglesia en el mundo de hoy”. Nosotros, modestamente, quisiéramos plantear algunas ideas acerca de un necesario “*aggiornamento organizativo*” (no teológico, ni eclesiológico, propiamente dicho), tomando como referente tan solo dos conceptos de la nueva administración de las organizacio-

¹ Cfr. José Luis Pérez Guadalupe. *Baja a Dios de las Nubes: Una alternativa católica al crecimiento de las llamadas sectas en América Latina*. Lima: Diócesis de Chosica, 2004 (2008⁴).



nes: la Gestión y el Liderazgo, aplicándolos a la pastoral de la Iglesia Católica en el contexto latinoamericano. Debemos recordar que la Iglesia Católica ha sido durante cinco siglos la institución líder en este continente y forjadora principal de la cultura latinoamericana; pero, poco a poco, ha ido perdiendo relevancia social (más no validez), y hasta relevancia religiosa. Y una de las razones de esta pérdida de liderazgo de la Iglesia en la sociedad latinoamericana se debe, precisamente, a que *sus miembros* (sobre todo los clérigos) han ido perdiendo ese liderazgo eclesial, cultural y social.

Nuestra preocupación surge de una constatación pastoral: “cada día llegamos a menos gente, trabajamos más y con menor éxito”. El mismo Papa, Benedicto XVI, afirmaba en su Discurso inaugural en Aparecida, que en América Latina: “Se percibe, un cierto debilitamiento de la vida cristiana en la sociedad y de la propia pertenencia a la Iglesia Católica ...” Muchos documentos eclesiales han manifestado esta preocupación pastoral y se han planteado diferentes alternativas centradas en una ‘Nueva Evangelización’ y, más recientemente, en una “Misión Continental”. Nosotros mismos hemos hecho hace algunos años una propuesta de renovación pastoral en este sentido.¹ Pero ahora, nuestra atención se centra en el contexto organizativo ideal que se tendría que dar en la Iglesia Católica para que todas esas alternativas pastorales que se están proponiendo, puedan tener viabilidad y sostenibilidad en el tiempo; más aún, sabiendo que ya no somos los únicos evangelizadores en este continente, y que los Grupos y Movimientos Evangélicos crecen un punto porcentual al año en América Latina, mientras que los católicos descendemos en esa misma proporción. Queda claro entonces que la actualización y la reforma organizativa de la Iglesia es una necesidad pastoral, no una opción o sólo un deseo, si en verdad queremos mantener como feligreses a la mitad de los católicos del mundo.

Cabe indicar que nuestras observaciones se referirán a conceptos y casos generales, sin entrar a especificaciones de tipo conceptual o de tipo empírico; ya que, por un lado, sería imposible abarcar todos los conceptos modernos de liderazgo y gestión en este espacio, y por otro lado, sería imposible analizar todos los casos concretos de organización eclesial. Asimismo, como ya indicamos, nos referiremos básicamente a la *forma de organizar y gestionar la llegada pastoral de la Iglesia Católica a su feligresía* (es decir, a su organización), y no tanto a las estructuras esenciales de la Iglesia o a las diferentes ‘opciones pastorales’.

Como afirmaba, con mucha claridad y diferenciación, la Comisión Teológica Internacional hace más de veinte años:

*Distinguimos la estructura esencial de la Iglesia de su figura concreta y evolutiva (su organización). **La estructura esencial** comprende todo lo que en la Iglesia proviene de su institución por Dios (iure divino), a través de la fundación por Jesús y el don del Espíritu Santo. Esta estructura tiene que ser única y destinada a durar siempre. Sin embargo, esta estructura esencial y permanente reviste siempre una **figura concreta y una organización** (iure ecclesiastico), que son fruto de datos contingentes y evolutivos, históricos, culturales, geográficos, políticos ... La figura de la Iglesia está, por ello, normalmente sujeta a evolución; ella es el lugar en que se manifiestan diferencias legítimas e incluso necesarias.²*

Lógicamente, esta distinción no significa que haya un disloque entre ambas (estructura esencial y organización); ya que la primera está implicada en la segunda. Pero lograr una distinción adecuada entre ambas es una tarea muchas veces delicada que implica bastante discernimiento, sobre todo en el plano pastoral, para no perderse en uno de sus extremos. Como bien señala Olegario González de Cardedal:

La Iglesia está como siempre ante dos imperativos sagrados que la mantienen en una tensión insuperable. Por un lado está religada a la memoria viva, la asimilación teórica, la respuesta histórica de la revelación de Dios en Cristo, que es origen y cimiento de su existencia. Por otro lado está religada y obligada a la comunión generosa de la salvación que Dios ofrece a todos los hombres y que les llega por su predicación, la celebración sacramental, el testimonio vivido y la colaboración generosa de cada uno de sus miembros. El cultivo de la identidad y el ejercicio de la misión son igualmente sagrados.

² 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. Los resaltados son nuestros.



Cuando la fidelidad al origen y la preocupación por la identidad son desproporcionados o se tornan obsesivas, la Iglesia se convierte en secta y sucumbe al fundamentalismo. Cuando la preocupación por su relevancia para la sociedad y su colaboración con las causas comunes de la humanidad es llevada hasta el límite, [...], entonces la Iglesia está en el borde de la disolución y finalmente de la insignificancia.³

Explicando el Desafío⁴:

Formulamos el desafío para la Iglesia Católica en América Latina, en cuanto a su organización, de la siguiente manera:

¿Cómo plantear un liderazgo efectivo en una institución tradicional, altamente jerarquizada, en donde los niveles de autoridad vienen predeterminados, más allá del resultado de las acciones pastorales y, muchas veces, más allá de las características personales de sus miembros? Es decir, un desafío de gestión eclesial y de liderazgo eclesial, que atañe a su estructura y cultura organizacional.

Quizá sería bueno comenzar a explicar el problema con un ejemplo sencillo: Puede ser que en una comunidad parroquial, existan religiosas/os o laicos/as que llevan años trabajando en dicha parroquia, que conocen muy bien a los feligreses y que gozan del reconocimiento de toda la comunidad. Pero ninguno de ellos podrá dirigir 'formalmente' dicha comunidad parroquial. De hecho, van a nombrar como párroco a un sacerdote que probablemente recién se ha ordenado, que además nunca ha estado en esa parroquia, que desconoce la realidad de la localidad, etc., y que naturalmente va a imponer su estilo personal independientemente de la historia pastoral de dicha comunidad parroquial. Entonces, este sacerdote será el nuevo párroco, pero no necesariamente el nuevo 'líder de la comunidad' (como se sabe, se puede entregar o delegar una gestión o un cargo, pero no un liderazgo).

³ Olegario González de Cardedal: Ratzinger y Juan Pablo II. Salamanca: Ediciones Sígueme 2005, pag. 168. Las cursivas son nuestras.

⁴ De ahora en adelante vamos a evitar, ex professo, las referencias o citas bibliográficas y la alusión a algunos autores, para no ampliar demasiado la extensión de este artículo. Además, quisiéramos que los conceptos, ideas y afirmaciones que expresamos aquí se sustenten por sí mismos, sobre todo tratándose de un enfoque que puede resultar para algunos un tanto novedoso.

□ Siguiendo por esta misma línea, y dando mayor dimensión al ejemplo, puede darse el caso también que nombren como Obispo de una Diócesis a un presbítero que viene con un estilo de gobierno pastoral muy particular y establece sus nuevas reglas de juego, independientemente de la opinión de sus agentes pastorales (sacerdotes, religiosas y laicos) y del desarrollo histórico pastoral que se ha venido dando en esa Diócesis. Como se dice comúnmente en el argot eclesial: “cada Obispo es un Papa en su Diócesis”, así que podrá hacer lo que desee, siempre y cuando no esté prohibido por el Derecho Canónico.

Entonces, aparte de lo que ya hemos planteado como desafío, nos deberíamos preguntar también: *¿cómo gestionar una institución que, muchas veces, no logra diferenciar adecuadamente dos niveles: el ministerial y el organizativo pastoral?* A nivel ministerial, queda claro que hay una distinción entre clérigos y laicos (y los/as religiosos/as que no son clérigos ni comparten los ideales de la vida laical), en cuanto a su vocación y misión (mas no en cuanto a su sacerdocio bautismal, a su plena pertenencia a la Iglesia, ni en cuanto al llamado universal a la santidad y a la evangelización). En este nivel ministerial no creemos que haya mayor problema en su desarrollo eclesial (salvo visiones clericalistas de la Iglesia); tampoco hay mayor problema en cuanto a las funciones pastorales que deben realizar los Diáconos, Sacerdotes y Obispos dentro de la Iglesia. El problema, en nuestra opinión, se da a nivel organizativo y pastoral; es decir, a nivel de gestión eclesial, por un lado, y a nivel de liderazgo eclesial, por el otro.

No es que cuestionemos el nombramiento de párrocos y Obispos por parte de la autoridad eclesiástica (por más que haya criterios de selección ‘cuestionables’), sino el ejercicio pastoral de los nombrados; es decir, el modo en que se ejercen esos nombramientos y, lamentablemente, lo que dice el Código de Derecho Canónico al respecto no es suficiente. Nadie pone en tela de juicio que el Obispo es el Obispo... pero no el dueño de la Diócesis; por eso está obligado, en primer lugar, a conocer y respetar la Iglesia Particular de su Diócesis. No estamos afirmando que el Obispo deba estar atado de manos para ejercer su labor episcopal y limitarse a lo que ya encontró en su Diócesis, sino que tiene que partir de la Iglesia existente para saber conducir, con toda la comunidad eclesial, los cambios que sean necesarios; es decir, *debe ser un líder inteligente, y no un gestor prepotente*. Debemos



recordar que los cargos eclesiales son de servicio y no de poder, y la autoridad que implican esos cargos hay que ejercerla con mucha sabiduría y mayor humildad, siguiendo fielmente el ejemplo dado por Jesucristo, Pastor supremo y sumo Sacerdote.

El contexto eclesial católico

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 absolutos de lo que sucede en ellas. Como se sabe, el Derecho Canónico 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 y administrativas, mas no de autoridad o jerarquía. En este sentido, cada Obispo es autónomo en su Diócesis y ninguno de ellos (así sea Arzobispo o Cardenal) puede intervenir en una jurisdicción que no es la suya; aunque, creemos que, a veces, debería haber una mayor ‘corresponsabilidad episcopal’ (fruto de una bien entendida ‘colegialidad episcopal’) y una mayor ‘corresponsabilidad eclesial’ (fruto de una bien entendida ‘eclesiología post-conciliar’).

Como se sabe, el capital mayor de una organización es su ‘recurso humano’ (que se tiene que convertir en potencial y talento humano), es decir, su ‘capital humano’; y si éste tiene parámetros de cultura organizacional disfuncionales, la organización corre el riesgo también de ser disfuncional a la sociedad actual. Y éste es, precisamente, el riesgo que vemos en la llegada pastoral de la Iglesia; por eso planteamos, metodo-

lógicamente, una tercera interrogante para la Iglesia Católica: *¿cómo hacer más funcional su organización a través de una buena gestión y liderazgo eclesial, que influya positivamente en su inmensa 'estructura organizacional' y, sobre todo, en su 'cultura organizacional'?*⁵.

Si nos centramos en los recursos humanos de la Iglesia, podríamos esbozar un diagnóstico provisional respecto a su recurso humano jerárquicamente más importante, el clero, y plantear el desafío eclesial, en este rubro, de la siguiente manera: *¿Cómo trabajar pastoralmente en un mundo de constantes cambios a) con sacerdotes con mentalidad pastoral clásica (gran parte de ellos adultos mayores), b) que siguen los parámetros tradicionales de gestión eclesial altamente jerarquizados (basados en el ministerio sacerdotal más que en la eficacia funcional de la pastoral), c) con poca capacidad de cambio (o mejor dicho, con una gran resistencia al cambio) y, d) en donde el liderazgo eclesial está muy poco desarrollado?*

Lógicamente, aquí estamos planteando una interrogante respecto al lado más disfuncional del recurso humano jerárquico de la Iglesia, no respecto al lado más funcional; ya que lo que se tiene que cambiar en una organización, no es lo positivo y adecuado, sino el lado que no está funcionando adecuadamente. Lo que sí se tendría que hacer con el lado positivo y funcional, es potenciar la *'resiliencia eclesial'*, que por razones de espacio no vamos a desarrollar aquí. En todo caso, queda claro que el problema, en nuestra opinión, no es de *'capacidad'* (que la Iglesia no sea capaz), sino de *'capacitación'* (que la Iglesia no ha capacitado suficientemente a su personal para las nuevas funciones). Por eso, *nuestra propuesta se centra fundamentalmente en formar adecuadamente a sacerdotes, religiosas y laicos para llevar adelante una pastoral eclesial en un mundo de constantes cambios; y para eso, es necesario modernizar nuestros paradigmas de pastoral y de llegada pastoral.*

Aplicando algunos criterios de organización

Quisiéramos ahora plantear dos conceptos o ideas claves que nos pueden ayudar a ver con mejores luces algunos problemas de la

⁵ Por razones de espacio, no vamos a profundizar acerca de la *'Estructura y Cultura Organizacional de la Iglesia Católica'* (que nos reservamos para otro artículo); sino, solamente los temas de Liderazgo y Gestión eclesial.



organización eclesial. De hecho, al exponer el desafío y el contexto general de la Iglesia, ya hemos aplicado algunos conceptos y categorías de la moderna administración; pero quisiéramos ahora formularlos de manera explícita y ver la forma en que podríamos utilizarlos en el tratamiento del problema expuesto.

1. **Diferencia entre Gestión y Liderazgo:** Los nuevos enfoques en las organizaciones nos pueden mostrar algunos problemas de gestión, pero sobre todo, de liderazgo que hay en la labor pastoral de la Iglesia Católica, por más que en algunas Diócesis y parroquias concretas estas falencias estén menguadas por la forma que tiene el Obispo, el párroco o la misma comunidad eclesial, de gestionar su ámbito local.

En la moderna teoría de las organizaciones hay consenso en indicar que las funciones de la **Gestión** son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar; mientras que las del **Liderazgo** son: Visionar, Motivar y Alinear. El Gestor o Gerente en una organización: administra, mantiene, está orientado a la estructura, pregunta cómo y cuándo, acepta el *status quo* y se preocupa por los medios de la organización. Mientras que el Líder en una organización: innova, desarrolla, está orientado a las personas, pregunta qué y por qué, desafía el *status quo* y se preocupa por los fines de la organización.

En otras palabras, la Gestión se encarga de ‘administrar’ o ‘gerenciar’ la organización tal como se da en este momento y de llevar adelante de la mejor manera el *status quo*; mientras que el Liderazgo se encarga de adecuar la Organización a los cambios y nuevos desafíos que la realidad impone. Es decir que, *el GESTOR (o Gerente), es un profesional de la toma de decisiones; mientras que el LÍDER es un visionario, promotor y ejecutor de los cambios.* Y lo primero que tiene que cambiar el líder es el modo de pensar de las personas, no la institución; y luego del cambio personal, recién puede emprender, en equipo, el cambio institucional.

Asimismo, la gestión corresponde a un ámbito más formal y organizacional, y al mismo tiempo, a un ámbito bastante (de)limitado, porque depende del mandato expreso que se ha recibido; mientras que al liderazgo le corresponde el ámbito de la ‘autoridad informal’, centrado

en la confianza, y que va más allá del ámbito que le ha sido asignado 'formalmente'. Asimismo, debemos recordar que para gestionar un territorio, se necesita de la 'autoridad' (formal), mientras que para ejercer el liderazgo no es necesario. *Lo más importante aquí es entender que, a veces, se necesita gestionar y otras veces es necesario liderar; tanto la gestión como el liderazgo son fundamentales. Por eso pensamos que en la Iglesia se tiene que trabajar necesariamente en estos dos ámbitos de forma complementaria, ya que el éxito pastoral se logrará sólo cuando se puede balancear adecuadamente la Gestión y el Liderazgo eclesial,* la autoridad formal e informal, la gerencia de lo estable y el manejo de los cambios, lo administrativo pastoral y lo kerigmático misional.

En este sentido, creemos que a menudo los sacerdotes, sobre todo los párrocos, están muy preocupados por realizar una buena *gestión administrativa*, pero muy pocas veces están dispuestos a *liderar el cambio*; es decir que, en el mejor de los casos, *podrán ser buenos 'gestores', pero no buenos 'líderes'*. El gran problema es que cuanto más rápidos son los cambios sociales se necesita más del liderazgo y menos de la gestión; mientras que la gestión se aplicaría más en tiempos estables y sin grandes cambios. Y lo que vemos en la actualidad, precisamente, es que la realidad socio-religiosa presenta unos cambios tan grandes que necesita a gritos de nuevos líderes eclesiales (y no sólo de gestores), para poder "abandonar la estructuras caducas que ya no favorecen la transmisión de la fe", tal como nos piden los Obispos latinoamericanos en el Documento de Aparecida (N° 365).

Por otro lado, los párrocos tienen tantas responsabilidades administrativo-pastorales que se dedican más a 'administrar la parroquia' que a 'liderar la comunidad parroquial'; lamentablemente, *se dedican tanto a administrar que ya no tienen tiempo para liderar*. Y esto es digno de lamentar y desdice la labor histórica de la Iglesia en este continente, ya que los primeros misioneros que evangelizaron estas tierras no eran precisamente administradores, sino líderes; no mantenían el *status quo*, sino que eran verdaderos 'profesionales del cambio'.

Uno de los ejemplos más notables de esta realidad es Toribio de Mogrovejo (el funcionario laico que llegó a ser un Obispo Santo), que siendo un Inquisidor en Granada se transformó, de la noche a la mañana, en un Obispo líder de la evangelización en el Virreinato del



Perú. En realidad fue un excelente gestor, pero un mejor líder, que supo observar, escuchar y adecuarse a los cambios situacionales que le tocó vivir. Cuando el Papa Gregorio XIII lo nombró Arzobispo de Lima, en marzo de 1579, Toribio de Mogrovejo era un reconocido miembro del Tribunal del Santo Oficio (era abogado y laico, no era teólogo ni sacerdote); pero en el terreno, aprovechando sus características y habilidades personales, se convirtió en un excelente líder de la Iglesia de su tiempo. El nombramiento formal era de Arzobispo, pero su indiscutible liderazgo eclesial y santidad dependió de él, de su decisión y de su gran coraje para asumir una nueva realidad y poder cambiarla.

Asimismo, creemos que gran parte del problema de gestión y liderazgo eclesial tiene que ver con la poca aceptación (y hasta rechazo) por parte de la Iglesia de los cambios religiosos y sociales que se dan en la actualidad; es decir que existe una negativa a aceptar que la realidad ha cambiado y que los feligreses también han cambiado. Pareciera que a la Iglesia le molestan los cambios, y que se siente más cómoda en un contexto social estable, con feligresía segura y público cautivo (después de 500 años de tener el monopolio eclesial en el continente nos hemos malacostumbrado a que la gente venga a nosotros); pero esas circunstancias, ya no se dan en el nuevo contexto latinoamericano.

Muchas veces la jerarquía de la Iglesia se limita a criticar los cambios, pero no a asumirlos, y menos a plantear alternativas viables y aceptables por el consenso de la sociedad. Por otro lado, tenemos la poca capacidad de algunos pastores y agentes pastorales de adecuarse y actualizarse a la nueva realidad y demanda pastoral de la feligresía y de la 'no feligresía'. Muchas veces los sacerdotes se limitan a hacer lo que toda la vida hicieron, pero no se dan cuenta que las acciones pastorales que ellos aprendieron a realizar hace algunos años (o décadas) ya no corresponden a la sociedad actual; es decir, que se prepararon para trabajar en una sociedad y para una mentalidad de la feligresía, que ya no existe. Este problema, que se presenta en un número importante del clero, se da también en buena parte de agentes pastorales, sean religiosas o laicos.

Por otro lado, creemos que muchas veces la Iglesia sí desea asumir en su pastoral los cambios sociales y religiosos que se dan en la actualidad, pero busca generar esos cambios desde la gestión, y no

desde el liderazgo; es decir, haciendo reformas a lo ya existente, pero sin atreverse a planear, plantear y ejecutar cosas realmente novedosas. Tanto la gestión como el liderazgo pueden producir cambios, pero el cambio generado formalmente por la gestión, muchas veces es más una 'adaptación' que un verdadero cambio. La mayoría de las veces los 'cambios formales' (de gestión) son temporales o con reservas, superficiales y ficticios, ya que por lo general han sido impuestos desde arriba y no generados y aceptados por la mayoría de las personas. Como se sabe, los cambios reales en una organización no se logran con directivas y memorandos, y menos aún con decretos episcopales.

Por eso es necesario generar los cambios en la Iglesia no sólo desde la 'gestión eclesial'; sino, y sobre todo, desde el 'liderazgo eclesial'. Y aquí es fundamental el papel del Obispo líder. Para lograr este cambio institucional en la Iglesia (más aún por las características jerárquicas que tiene), el líder tiene que cambiar primero. Es decir, los Obispos y la jerarquía eclesial, son los llamados, en primer lugar, a liderar el cambio dentro de la Iglesia; pero no sólo en su función de Sacerdotes y Obispos de la Iglesia, sino en su función de líderes de la comunidad. Es evidente que la autoridad formal es sumamente importante en una institución como la Iglesia Católica, pero creemos que nuestros Pastores están desperdiciando el otro tipo de autoridad, la informal, la del liderazgo, que podría ser, incluso, mucho más efectiva que la autoridad formal. Por eso, es necesario que nuestros Pastores combinen adecuadamente todos los recursos de que disponen: la autoridad formal e informal, la gestión y el liderazgo, la administración pastoral y la evangelización de los pueblos.

Luego del cambio inicial de visión eclesial y de liderazgo de los Pastores, la tarea más importante que sigue es que los Obispos puedan transformar sabiamente la 'cultura de la organización eclesial'. En este sentido, no es suficiente un aprendizaje del 'primer nivel', que es la *capacitación* para realizar una acción; sino un aprendizaje del 'segundo nivel', que es el de cambio de *actitudes*. Para ejercer un verdadero liderazgo en las Diócesis no solo es necesario el aprendizaje de capacidades, sino del 'cambio actitudinal', que es lo más difícil de cambiar en una institución (al igual que la 'cultura organizacional'), para poder llegar a un verdadero 'aprendizaje transformacional', (tal como nos sugiere el coaching ontológico).



Asimismo, el Obispo debe tener la sabiduría para descubrir qué es lo que debe cambiar (no hay que cambiar todo, sólo lo necesario), cuándo y cómo hacerlo, y con qué personal lo va a llevar adelante. Como se sabe, la pastoral diferenciada se dirige precisamente a públicos diferenciados; pero se debe hacer también con agentes pastorales diferenciados. Así como no todos los sacerdotes llegan de igual manera a todos los públicos, el Obispo debe tener la sabiduría para designar a la mejor persona para cada lugar y para cada pastoral; desarrollando y privilegiando en esta tarea, más la Inteligencia Emocional que la Inteligencia Cognitiva o el coeficiente intelectual.

Por otro lado, debe manejar y reducir las famosas “resistencias al cambio”. Como se sabe, estas resistencias se dan en toda institución que está realizando cambios, porque a) las cosas generalmente se hacen por hábito, b) todo cambio genera cierta incertidumbre, c) se puede pensar que esos cambios no le van a hacer bien a la Institución, d) por el temor a perder algo que ya se poseía, etc.. Y todas esas resistencias las tiene que asumir y encausar sabiamente el Obispo y todo su equipo de trabajo. No todo cambio es fácil, muchas veces provoca crisis; pero como decía Emanuel Kant, “si debo hacerlo, es que puedo hacerlo”.

Finalmente, queremos indicar en este punto que no necesariamente todos los cambios, de por sí, son buenos para una organización; ni tenemos que estar de acuerdo con todos los cambios que se dan en la sociedad. Bajo ningún punto de vista proponemos aquí el cambio por el cambio ni la aceptación incondicional de los cambios sociales; pero lo único que nunca debemos hacer, es negar esos cambios que se dan en la realidad, nos gusten o no. Por otro lado, los cambios en una organización deben tener como objetivo principal adecuarse a las nuevas circunstancias de la realidad, y el líder debe adelantarse a estos cambios sociales para preparar a su organización a este nuevo contexto.

También se pueden dar cambios que impliquen un retroceso y no un avance; es el caso típico del párroco que asustado con los jóvenes de su parroquia, en vez de asumir los cambios generacionales y lanzar una nueva pastoral juvenil, se cierra en sus esquemas aprendidos y vuelve a métodos pastorales del siglo pasado. Lógicamente, lo único que logrará este pusilánime párroco es gestionar una buena pastoral de la tercera edad, pero jóvenes ya no tendrá en su parroquia. Como afirma Eric

Hoffer “En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”.

2. ***El líder no tiene características específicas:*** Como se sabe, no es que los líderes nazcan como tales, ni que tengan rasgos personales especiales, como *conditio sine qua non*, que los hagan ejercer un liderazgo (universal). El líder no tiene características específicas ni existe un taxativo ‘perfil del líder’. Tampoco es cierto que algunas características particulares conviertan a ciertas personas en líderes (“la potencia no lleva necesariamente al acto”), sino que las características específicas que una persona tiene pueden apoyar el potencial de liderazgo, si es que previamente se ha tomado la decisión de ejercerlo. Las características personales, por sí, no hacen al líder, sólo ayudan a realizar las acciones que un líder ha decidido hacer. En conclusión, todos tenemos la potencialidad de ser líderes si es que nos decidimos serlo y nos preparamos para ello.

En este sentido, generalmente en la Iglesia se ha pensado que el párroco por ser sacerdote, ya era el líder natural de una comunidad y el gestor de la misma. Pero, que nosotros sepamos (a no ser casos muy especiales), en la formación teológica no se estudia nada de gestión, y en la formación sacerdotal no se les prepara para el liderazgo. Y ese es, precisamente, uno de los grandes vacíos de la formación sacerdotal actual; muchas veces se forma a los futuros sacerdotes con un esquema de llegada pastoral lineal, de ‘causa-efecto’, sin darse cuenta que las relaciones personales y sociales actuales ya no se dan de esa manera, sino de forma circular, funcional y sistémica.

Socialmente, la Iglesia ya no se valida por “ser Iglesia”, sino por la buena llegada que tenga en la sociedad; igualmente, el sacerdote ya no se valida socialmente por “ser sacerdote”, sino por sus dotes personales y su manera de llegar a la gente. En otras palabras, tanto la Iglesia como sus agentes pastorales llegarán adecuadamente a la sociedad, no por ser ‘teológica o eclesiológicamente’ lo que son, sino por lo que ‘relacional y experiencialmente’ son para la sociedad y para la feligresía. En este sentido es necesario entender que si bien, eclesiológicamente, debemos hablar de una ‘Iglesia Católica en América Latina’, sociológicamente, debemos pensar en una ‘Iglesia Católica latinoamericana’.



Y, precisamente, esa parte visible de la Iglesia que llega a la sociedad, inicialmente, es la más importante para ella, no la teológica. Para la sociedad “una verdad que no se manifiesta es como si no existiera”. Si la Iglesia no llega bien a la gente, jamás podrá entender que la Iglesia es el cuerpo místico de Cristo; es decir, si nuestra feligresía no sabe “quién es Jesucristo”, menos entenderá “qué es la Iglesia”.

Por otro lado, nos queda claro que la ‘autoridad formal’ viene designada desde arriba, mientras que la ‘autoridad informal’ que puede ejercer el líder se va ganando y haciendo desde abajo; es decir, que una persona puede ser jefe, pero no necesariamente líder. El ideal es que la persona que es designada ‘formalmente’ como jefe, sea también ‘informalmente’ un líder. En esta misma línea, aplicando los mismos conceptos a categorías eclesiales, podríamos decir que un laico puede ser ordenado ‘sacerdote’, pero no necesariamente va a ser un ‘padre’ (espiritual) para la comunidad; un sacerdote puede ser designado ‘párroco’, pero no necesariamente va a ser un verdadero ‘gestor y líder de su parroquia’; un presbítero puede ser ordenado Obispo, pero no necesariamente va a ser un auténtico ‘Pastor’ de su Diócesis. En resumen, en términos organizativos, una cosa es la designación formal de un cargo y otra muy distinta el desempeño real de dicha función; y, en términos eclesiales, una cosa es el sacramento del Orden, y otra cosa es el ejercicio pastoral. Lo ideal, lógicamente, es que el ministerio ordenado vaya de la mano con una buena labor pastoral. No soslayamos la gracia sacramental, sólo queremos indicar que en estos tiempos debemos prestar mayor atención al *ex opere operantis*, y no sólo al *ex opere operato*.

Finalmente, si un dirigente, superior o jefe no se prepara para ser un líder, es muy probable que lleve adelante una gestión autoritaria. Muchas veces el autoritarismo es eficaz, pero no por mucho tiempo, ni para todas las personas, ni en todos los ámbitos. Por eso es importante en la formación de cuadros eclesiales preparar a los agentes pastorales (sacerdotes, religiosas y laicos) para el liderazgo, no sólo para la gestión; sino, al momento de gestionar, van a compensar su falta de liderazgo con autoritarismo, sintiéndose los dueños de la feligresía y de la Iglesia local. En este sentido, debemos recordar que *el liderazgo siempre es grupal, no individual, por eso el liderazgo eclesial es tarea de toda la Iglesia, con el Pastor a la cabeza.*



Proyectando el cambio (a modo de Conclusión)

Por todo lo que hemos dicho, creemos que es necesario desarrollar adecuadamente en la Iglesia Católica, un verdadero liderazgo *eclesial* (y en este caso, recalcamos la palabra *eclesial*); es decir, de todos los miembros de la Iglesia: Obispos, sacerdotes, religiosos/as y laicos/as (no solo de los ministros ordenados). Y formar en gestión eclesial a aquellos que van a ejercer dicha función, independiente de su estado de vida. Lo ideal es que todos los miembros activos de la Iglesia puedan ejercer un verdadero liderazgo dentro y fuera de la Iglesia, y que puedan llevar adelante una buena gestión eclesial en los diferentes ámbitos pastorales; cada uno de acuerdo a su vocación y misión.

Como se sabe, la 'habilidad de gestión' se puede aprender a través de lecciones y la enseñanza formal (reforzada por la experiencia), pero el 'ejercicio del liderazgo' es más difícil de conseguir a través de los mecanismos de enseñanza escolarizada, y menos aún con un curso acelerado de liderazgo. Como se dice, "el liderazgo puede ser aprendido, pero no enseñado". Es una tarea que se tiene que realizar a través de toda la formación laical, religiosa y sacerdotal en la Iglesia, y a través de todo su desenvolvimiento eclesial ordinario; que la Iglesia sea naturalmente escuela y forjadora de líderes, como lo fue durante toda su historia.

Asimismo, el liderazgo no es una cosa que se 'aprende', sino que se 'aprende a ejercer', motivando, empoderando, descentralizando y delegando (cada uno dentro de su responsabilidad); sacando de cada miembro de la Iglesia el potencial que lleva dentro. Lamentablemente para la Iglesia Católica, debemos reconocer que una de las razones por las que las diversas Iglesias Evangélicas en América Latina crecen tanto, es porque ejercen extraordinariamente el empoderamiento de sus feligreses y promueven el liderazgo de sus cuadros.

Al inicio decíamos que muchos de nuestros agentes pastorales (sacerdotes, religiosos y laicos) se prepararon para una sociedad que ya no existe. Pero si bien es verdad que con el paso del tiempo se da una 'obsolescencia de las destrezas' (también a nivel pastoral) hay que comprender que no es un problema de edad, sino de mentalidad; puede haber personas mayores con una mentalidad bien actualizada y jóvenes



con una mentalidad trasnochada. Lo importante ahora es prepararnos para lo que se viene, y la solución no está en volver al pasado, sino en saber enfrentar el futuro, preparándonos para una sociedad en constante movimiento. Por eso, necesitamos agentes pastorales abiertos al cambio, interdisciplinarios, multiculturales, plurifuncionales; es decir, católicos preparados para situaciones nuevas y feligresías nuevas.

Por otro lado, la Iglesia Católica debe aprovechar sus ventajas comparativas y competitivas, y no sólo copiar al pie de la letra las estrategias (de evangelización) de los vecinos. La Iglesia goza, por ejemplo, de una clara 'cadena de mando' y una evidente 'unidad de mando'; pero le falta una mayor descentralización de la autoridad y de las funciones, y un mayor empoderamiento de su personal. La Iglesia Católica goza de un riquísimo caudal de conocimientos y experiencias a nivel mundial durante sus 2.000 años de vida; pero le falta poner en valor todo ese 'capital intelectual' acumulado que tiene. Por eso debe identificar, conservar y desarrollar sus 'intangibles', y poder gestionar adecuadamente el gran 'Capital Eclesial' que posee: el capital humano, el capital intelectual, el capital espiritual y el capital social⁶ (no solamente el capital real, sino también el potencial). No debe vivir de las rentas del pasado, sino tener siempre presente que "Evangelizar constituye, en efecto, la dicha y vocación propia de la Iglesia, su identidad más profunda. Ella existe para evangelizar ..." (*Evangelii Nuntiandi* N° 14).

Finalmente quisiéramos indicar que, puesto que lo único que no cambia en la sociedad son los cambios, el rol del líder es fundamental y necesario en toda organización. Y nuestro personal eclesial tiene que estar preparado para afrontar esos cambios, más aún ahora que 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 generación que viene es la generación virtual y del Internet ¿Estamos preparados como Iglesia para llegar a ella?

⁶ Hace algunos años, con Mons. Norberto Strotmann, pensamos en una posible especialización pastoral centrada en una "Gerencia Eclesial". Para eso acuñamos el término "Capital Eclesial", pensado en estos 4 componentes arriba mencionados, y que desarrollaremos en otro artículo.