

Secundar la *gestión* del Espíritu

Algunos modelos pastorales para pensar nuestras prácticas comunitarias

Carolina Bacher Martínez
Marzo 2017

En el marco del Plan de Formación y Acompañamiento animado por el Equipo de Inspectorial de Pastoral Juvenil propongo reflexionar sobre las prácticas de participación y animación comunitaria desde la teología pastoral. Con tal fin desarrollare tres puntos. En primer lugar, los modelos pastorales siguiendo el aporte de J. Ramos. En segundo lugar, el diagnóstico de crisis del compromiso comunitario indicado por la exhortación apostólica *Evangelii Gaudium* y el modelo del poliedro propuesto por Francisco. Por último, algunos ejes para revisar la participación y animación comunitaria.

1. El marco de los modelos pastorales

Me interesa en primer lugar precisar cuáles pueden ser los aportes del marco conceptual de los modelos pastorales para la comprensión de la pastoral eclesial que habitamos. A. Dulles propone una definición de modelo: “un caso relativamente simple, construido artificialmente y que es útil para tratar realidades que son más complejas y diferenciadas”.¹ Y, aunque ningún modelo puede captar la realidad en toda su profundidad, el autor indica que puede ayudarnos a que se ingrese en el misterio de esa realidad a partir de la naturaleza metafórica del lenguaje. La expresión *modelos* se puede utilizar de dos maneras:

- a) para sintetizar lo que ya se sabe y se está dispuesto a aceptar,
- b) o para proponer nuevas visiones teológicas.²

Por otra parte, los modelos pueden ser utilizados:

- a) en un sentido exclusivo y sistemático, que implica una serie de compromisos y posiciones que no pueden ser relacionados fácilmente con otros,
- b) o, descriptivo y complementario, como imágenes organizadoras tentativas que ofrecen un énfasis en particular.³

Encontramos modelos teológicos que han sido desarrollados siguiendo un criterio histórico, es decir, describiendo configuraciones que la comunidad eclesial fue asumiendo a lo largo del tiempo en diversos lugares, y otros autores han seguido un criterio sistemático, es decir que se han fijado en los conceptos que daban sustento y lo explicaban.⁴ La expresión *modelos*

¹ A. DULLES, *Modelos de Iglesia. Estudio crítico sobre la Iglesia en todos sus aspectos*, Santander, Sal Terrae, 1975, 10.

² Cf. DULLES, *Modelos de Iglesia*, 11.

³ Cf. S. B. BEVANS, *Modelos de teología contextual*, Quito, Verbo Divino/Spiritus, 2004, 64-65.

⁴ Cf. C. Floristán, antes de presentar su propuesta en este tema, sintetiza parcialmente el panorama de las tipologías eclesiológicas y refiere los aportes de A. Dulles, J. Marins, Th. E. F. O'Meara, L. Boff, J. Losada, V. Codina, A. J. de Almeida y H. Kung.⁴ Puede indicarse también los trabajos de M. Kehl, W. O'Malley y P. Neuner. En América Latina también han reflexionado sobre este tema G. Gutiérrez, R. Muñoz, A. Brighenti y N.J. Bakker. En Argentina

eclesiales convive con la expresión modelos pastorales, sin que haya una clara distinción entre ellas aunque indica, en la práctica, una mayor acentuación de la fundamentación eclesiológica o de la organización de los elementos constitutivos de la pastoral. Todo modelo de acción pastoral tiene un modelo eclesiológico subyacente.⁵ C. Floristán refiere que los modelos pastorales surgen en la Iglesia: “a partir de la comprensión que de la misma tienen sus propios fieles... y de su realidad objetiva o configuración concreta... en las circunstancias históricas y sociales”.⁶ J. Ramos Regueira propone una definición breve de modelos pastorales: “distintas ordenaciones de las acciones pastorales”⁷ que tienen como referencia los conceptos eclesiológicos, las situaciones históricas, y los objetivos primordiales que la pastoral intenta conseguir. El autor utiliza el concepto no en sentido exclusivo y sistemático, sino en sentido descriptivo o complementario, esto es, como “una imagen organizadora que ofrece un énfasis en particular y le permite a la persona notar e interpretar ciertos aspectos de las experiencias”.⁸ Los modelos pastorales son teorizaciones que no llegan a expresar la diversidad y complejidad histórica de las experiencias cristianas. Sin embargo, su tipología facilita la captación articulada de acentos pastorales. Asumo en este trabajo la hipótesis de J. Ramos Regueira que propone cuatro modelos pastorales a partir de la polarización de un área de la acción pastoral según una división cuatripartita de las acciones pastorales: la liturgia, la comunión, el anuncio y el servicio a la humanidad.⁹ Este enfoque fundamenta la reflexión de los modelos pastorales en un marco teórico específicamente teológico pastoral –como ser el de las áreas pastorales– integrando, a su vez, la descripción histórica y los conceptos eclesiológicos que se vinculan. No obstante, con el objetivo de ampliar la descripción y matizar algunas afirmaciones integro algunos aportes de G. Gutierrez, a partir del criterio de la propia participación observante. El texto intenta una descripción empática con cada uno de los modelos descriptos tratado de explorar sus mejores posibilidades, “abriéndose agradecidamente a lo que tiene de positividad, aunque sea limitada”,¹⁰ de tal manera que se infiera en qué medida cada configuración posibilita algunas concreciones y omite otras.

han desplegado este marco teórico L. Gera, M. González y J. Scampini. Al ser un enfoque sistemático puede también remitirse a diversas comprensiones del Misterio de Dios que guardan ciertas correspondencias con la configuración de los modelos pastorales. Cf. X. PIKAZA, “Trinidad y antropología. Tres modelos (L. Ladaria; A. González y B. Andrade)”, *Estudios Trinitarios* 35 (2002) 547-635.

⁵ Cf. BRIGHENTI, *A pastoral dá o que pensar: a inteligência da prática transformadora da fé*, 19-20.

⁶ FLORISTÁN, *Teología Práctica: teoría y praxis de la acción pastoral*, 235.

⁷ RAMOS, *Teología Pastoral*, Madrid, BAC, 2006, 124.

⁸ BEVANS, *Modelos de teología contextual*, 65.

⁹ Cf. RAMOS, *Teología Pastoral*, 126-127. Las acciones pastorales son multidimensionales y tienen algunas afinidades entre sí que permiten agruparlas considerando diferentes criterios. Para pensar la Iglesia, el Concilio Vaticano propuso como plan de conjunto para la reflexión la distinción entre *de Ecclesia ad intra*–*de Ecclesia ad extra* y asumió como criterio la relación Iglesia–Mundo. Así la acción pastoral es considerada en sus dimensiones intra-eclesiales (liturgia, catequesis, sacramentos, dirección espiritual, coordinación de comunidades e Iglesias) y extra-eclesiales (educación, acción caritativa, comunicación social, etc.). Pero la relación Iglesia–Mundo no es el único criterio desde el cual pensar la clasificación de las acciones pastorales. Si consideramos la comprensión de Cristo como Sacerdote, Profeta y Rey y, en línea de continuidad, la *triple función* que el Concilio propuso para todos los bautizados se organiza la pastoral en tres ejes: el celebrativo, el profético y el de la comunidad. Otro criterio para agrupar las áreas pastorales conduce a establecer una división cuatripartita de las acciones. Ésta modalidad, como hace notar D. Borobio, encuentra fundamentos en Hch 2,42-47 y, según E. Alberich, se corresponde con cuatro categorías antropológicas de base: el pensamiento, la celebración, la relación y la acción, por lo que la Iglesia se presenta como lugar de significado, fiesta, fraternidad y servicio. Las acciones quedan agrupadas en las áreas del *kerigma o martyria*, *leiturgia*, *Koinonía* y *Diakonía*.

¹⁰ P. TRIGO, *En el mercado de Dios, un Dios más allá del mercado*, Maliaño, Sal Terrae, 2003, 10-11.

El *modelo tradicional*¹¹ se configura en torno al culto. El criterio de la vida cristiana buena gira en torno a la práctica sacramental, que asegura la salvación, en la medida que se prioriza la fuerza de la gracia institucionalmente mediada.¹² Las expresiones de la religiosidad popular se articulan con la práctica sacramental. La Iglesia se apoya en la transmisión cultural y familiar de la fe, y se preocupa prioritariamente de la dimensión interior de cada cristiano. La propuesta se concentra en una vida devota, que muchas veces incluye un compromiso solidario cotidiano vinculado a los tiempos litúrgicos. La catequesis prioriza la formación para los sacramentos. El bautizado encuentra un lugar que Dios le tiene asignado, que da sentido y seguridad a su propia vida. Él responde obedeciendo sus mandamientos, que son expresión de sus designios universales y eternos como camino a la santidad. La imagen eclesial que prevalece es la de sociedad perfecta en tanto que tiene todos los medios para conseguir sus fines, sin percibir suficientemente lo que la distancia del Reino. Esta perspectiva subraya la dimensión sagrada de la institución en tanto separada del mundo. El mundo tiene su fundamento y su destino en Dios, pero se desvía de su proyecto. La Iglesia denunciará todo aquello que se oponga al proyecto de Dios y reclamará que los Estados hagan respetar la ley divina expresada en la ley natural. Los hombres están llamados a participar en la Iglesia para alcanzar la salvación. Al estar polarizada por la acción litúrgico-sacramental, la comunidad se expresa sobre todo como comunidad celebrativa y el sujeto que prevalece es el ministro ordenado, subrayando la dimensión organizada y jerárquica de las relaciones en el Pueblo de Dios. El pastor ejerce el sacerdocio ordenado a través de la enseñanza, la santificación y la conducción de los fieles, en particular, en la parroquia. A los teólogos les corresponde explicar y defender las propuestas del Magisterio Eclesial. Se concibe que tanto el ministro ordenado como los religiosos están llamados a un protagonismo interno, mientras que el laico está llamado a vivir su fe en la vida familiar y laboral, aunque colabora con los pastores en las tareas eclesiales que los ministros ordenados le solicitan.

El *modelo comunitario*¹³ está centrado en el área de la koinonía. Se apoya en el redescubrimiento de la Iglesia como misterio de comunión en el Espíritu. Se enmarca en un contexto de masificación y anonimato de las culturas contemporáneas. Busca formar comunidades de cristianos con fe personal y adulta.¹⁴ La forma de concretar este modelo es muy plural, encontrándose distintas formas de vivir la comunidad, aunque la mayoría busca el encuentro con Cristo y el Evangelio. La renovación de la Iglesia se vive desde la experiencia comunitaria de la fe (pequeñas comunidades, la parroquia como comunidad de comunidades, grupos eclesiales a semejanza de pequeñas comunidades, movimientos, etc.). Su autocomprensión subraya que el mundo necesita que la comunidad cristiana signifique y medie la presencia salvadora de Dios que convoca y ofrece la comunión de vida con Él. La teología se focaliza en los desafíos internos de la comunidad cristiana y dialoga sobre todo con disciplinas que le ayuden a comprender a la persona y sus relaciones grupales y comunitarias. Las comunidades constituyen el sujeto prioritario y la unidad es fruto de la disposición a la gracia y testifica la presencia de Dios. La participación uno de los pilares de este modelo por lo que surge una pluralidad de ministerios y servicios a partir, sobre todo, desde las necesidades percibidas por la propia comunidad. En este dinamismo de comunidades y de grupos en los que se vive el modelo comunitario, aparece el elemento carismático como nivelador del eje institucional. De

¹¹ Cf. RAMOS, *Teología Pastoral*, 127-130.

¹² Cf. G. GUTIÉRREZ, *Líneas pastorales de la Iglesia en América Latina*, Lima, CEP, 1983⁷, 17.

¹³ Cf. RAMOS, *Teología Pastoral*, 130-134.

¹⁴ Cf. GUTIÉRREZ, *Líneas pastorales de la Iglesia en América Latina*, 27.

ahí que, con frecuencia, la tensión entre la institución y el carisma aparezca de forma solapada o de forma abierta”.¹⁵

Otro *modelo* es el *evangelizador*¹⁶, que prioriza las acciones en torno al *kerigma*. Centra la acción pastoral en el anuncio evangelizador y articula en torno a la proclamación de la Palabra, el testimonio y la transmisión de la fe las demás acciones pastorales: “servicio evangelizador, comunión evangelizadora, liturgia evangelizadora”.¹⁷ La Iglesia se percibe como comunidad de fe en respuesta al Evangelio centrado en Jesucristo, y como llamada a proclamarlo valorando el diálogo en un contexto en el que el mundo es percibido en su autonomía y pluralidad. Buscará ser eficaz, evangelizando la cultura, encarnándose.¹⁸ Junto a la valoración de este mundo, del reconocimiento de las semillas del Verbo y de los frutos de la evangelización antecedente se propone el discernimiento y el anuncio profético. Este último aspecto se concreta de diversas maneras: en algunas experiencias se subraya la presencia del Reino y la evangelización anterior y, en otras ocasiones, éste aspecto queda muy disminuido en la práctica. Las mediaciones humanas para la presentación del mensaje evangélico son muy valoradas. La evangelización es de toda la Iglesia y en ella la comunidad está llamada a manifestarse unida. La unidad de la Iglesia en torno a la evangelización se organiza como pastoral de conjunto.¹⁹ Esta unidad se expresará en muchas ocasiones en la mediación de instituciones propias en orden a la transformación del mundo como escuelas y universidades, centros de salud y comedores con el fin de articular la fe cristiana y el compromiso ciudadano. Los pastores ocupan un rol protagónico en estas propuestas.²⁰ El compromiso social y político también es visto como evangelización implícita.

Por último, *el modelo liberador*²¹ que prioriza la *diakonía*. Surge en contextos de pobreza e inequidad, injusticia y violencia, en los que los cristianos viven su fe, reconociendo las complicidades que la institución eclesial pudiera tener con la situación injusta. La Iglesia se concibe al servicio del Reino y en diálogo con el mundo, comprometida con la búsqueda y la creación de una sociedad más justa. En el mundo y en la misma Iglesia se reconoce tanto la presencia del Reino que da vida, como su ausencia que genera muerte. Compromiso histórico de transformación, profecía de anuncio y de denuncia de las injusticias sociales y políticas, celebración de la vida y las luchas cotidianas de los pobres y excluidos, y desde la opción pastoral por ellos –por la causa y la solidaridad con los ellos– serán algunos de sus aspectos claves, que serán reflexionados y propuestos también por la teología de la liberación que se enmarca al servicio de la transformación del mundo en diálogo interdisciplinario con enfoques analíticos y sociales, y que se configura desde la denuncia profética. La organización prioriza la conformación de las comunidades de base que “son los medios para hacer del Pueblo de Dios sujeto de emancipación. En ellas la salvación es anunciada y vivida y en ellas el evangelio se hace fuerza evangelizadora”.²² La comunidad en la que los pobres son protagonistas y opción pastoral se articula en torno al Reino y busca vivir de forma radical la dimensión social de la fe.²³

¹⁵ Cf. RAMOS, *Teología Pastoral*, 133.

¹⁶ Cf. *Ibid.*, 134-141.

¹⁷ Cf. *Ibid.*, 136.

¹⁸ Cf. GUTIÉRREZ, *Líneas pastorales de la Iglesia en América Latina*, 26.

¹⁹ Cf. RAMOS, *Teología Pastoral*, 138.

²⁰ Cf. GUTIÉRREZ, *Líneas pastorales de la Iglesia en América Latina*, 23.

²¹ Cf. RAMOS, *Teología Pastoral*, 141-145.

²² RAMOS, *Teología Pastoral*, 144.

²³ Cf. GUTIÉRREZ, *Líneas pastorales de la Iglesia en América Latina*, 30.

Creyentes de distintas tradiciones cristianas y religiosas y no creyentes comparten el desafío de transformar la realidad movidos por el Espíritu; la misión se reconfigura en un mundo en el que el Señor de la historia está presente comprometido con los sufrientes y excluidos.²⁴

Para reflexionar:

¿Qué modelos pastorales han marcado mi propia trayectoria cristiana?

¿Con qué modelo pastoral me identifico más en estos momentos?

¿En qué modelo pastoral se podrían ubicar las prácticas pastorales de Don Bosco?

2. El diagnóstico de crisis comunitaria de la exhortación *Evangelii Gaudium* y la imagen propuesta del poliedro

La Exhortación Apostólica *Evangelii Gaudium* del Papa Francisco es un texto programático de la propuesta pastoral de su pontificado (cf. EG 25). El material está organizado con una introducción y cinco capítulos que guardan ciertas correspondencias entre sí.²⁵ El capítulo primero “La transformación misionera de la Iglesia” (19-49) explicita que la conversión misionera es el punto de partida hermenéutico de la propuesta. El segundo “En la crisis del compromiso comunitario” (50-109) hace una lectura profética de situaciones actuales que provocan desigualdad y exclusión en la sociedad y describe algunas tentaciones que afectan el fervor apostólico de los cristianos. El tercer capítulo “El anuncio del evangelio” (110-175) explicita que todo el Pueblo de Dios es sujeto histórico de la evangelización e indica algunas formas de proclamación explícita del kerigma. El cuarto, “Dimensión social de la Evangelización” (176-258), fundamenta el nexo entre el anuncio de la evangelización y sus implicancias sociales. Por último, el capítulo “Evangelizadores con Espíritu” (259-288), propone un estilo y una mística evangelizadora.²⁶

Me interesa ahora detenerme en el diagnóstico que realiza la exhortación ya que está propone reconocer la *crisis del compromiso comunitario*. La dimensión comunitaria aquí alude tanto a la vida eclesial como a la realidad de la humanidad. Si bien la historia contemporánea nos permite disfrutar de los avances científicos y tecnológicos y su impacto en las áreas de la salud, la educación y la comunicación, sin embargo, el mundo en que vivimos también está plagado de guerras, y la enemistad y la violencia también se hacen presentes en la vida de familia, en el barrio y en el trabajo (cf. 98). Además:

“...no podemos olvidar que la mayoría de los hombres y mujeres de nuestro tiempo vive precariamente el día a día, con consecuencias funestas. Algunas patologías van en aumento. El miedo y la desesperación se apoderan del corazón de numerosas personas, incluso en los llamados países ricos. La alegría de vivir frecuentemente se apaga, la falta de respeto y la

²⁴ Cf. *Ibid.*

²⁵ C. M. GALLI, “La teología pastoral de la *Evangelii Gaudium* en el proyecto misionero de Francisco”, 33.

²⁶ Cf. *Ibid.*, 32-33

violencia crecen, la inequidad es cada vez más patente. Hay que luchar para vivir y, a menudo, para vivir con poca dignidad...” (EG 50).

En segundo lugar, también en la Iglesia y en las comunidades hay envidias y celos:

“La mundanidad espiritual lleva a algunos cristianos a estar en guerra con otros cristianos que se interponen en su búsqueda de poder, prestigio, placer o seguridad económica. Además, algunos dejan de vivir una pertenencia cordial a la Iglesia por alimentar un espíritu de « internas ». Más que pertenecer a la Iglesia toda, con su rica diversidad, pertenecen a tal o cual grupo que se siente diferente o especial” (EG 98); “...en algunas comunidades cristianas, y aun entre personas consagradas, consentimos diversas formas de odio, divisiones, calumnias, difamaciones, venganzas, celos, deseos de imponer las propias ideas a costa de cualquier cosa, y hasta persecuciones que parecen una implacable caza de brujas...” (EG 100).

Francisco nos propone no ignorar los conflictos, ni quedarse atrapados en ellos o hacerlos la clave del progreso, sino que se trata de asumirlos, resolverlos y transformarlos en eslabones de nuevos procesos.²⁷ Y nos plantea el principio de que *el todo es superior a la parte*, y lo expresa con la imagen del *poliedro* “que refleja la confluencia de todas las parcialidades que en él conservan su originalidad” (EG 236) y recoger lo mejor de cada uno tanto en la acción pastoral como en la acción política (cf. Id). Dios mismo apoya el dinamismo histórico de la salvación en la dimensión comunitaria constitutiva del ser humano al convocar a los hombres como un pueblo:

“Nadie se salva solo, esto es, ni como individuo aislado ni por sus propias fuerzas. Dios nos atrae teniendo en cuenta la compleja trama de relaciones interpersonales que supone la vida en una comunidad humana. Este pueblo que Dios se ha elegido y convocado es la Iglesia (...)” (EG 113).

La “nueva evangelización anima a todo bautizado a ser instrumento de pacificación y testimonio creíble de una vida reconciliada” y a saber diseñar la búsqueda de consensos y acuerdos (cf. EG 239). Esta dimensión comunitaria no queda encerrada intraeclesialmente porque el *kerygma* tiene un contenido ineludiblemente social: “en el corazón mismo del Evangelio está la vida comunitaria y el compromiso con los otros. El contenido del primer anuncio tiene una inmediata repercusión cuyo centro es la caridad” (EG 177). De tal manera que:

“Cualquier comunidad de la Iglesia, en la medida que pretenda subsistir tranquila sin ocuparse creativamente y cooperar con eficiencia para que los pobres vivan con dignidad y para incluir a todos, también correrá el riesgo de la disolución, aunque hable de temas sociales y critique a los gobiernos. Fácilmente terminará sumida en la mundanidad espiritual, disimulada con prácticas religiosas, con reuniones infecundas o con discursos vacíos” (EG 207).

Esta perspectiva es tan constitutiva del Evangelio que el libro de los Hechos de los Apóstoles propone una comunidad que tenga un “solo corazón y una sola alma” (Hch 4,32) y que pongan los bienes en común (cf. Id.). Y es clave en la vida eclesial porque expresa el misterio de la comprensión cristiana de Dios: la *Trinidad*: “El misterio mismo de la Trinidad nos

²⁷ Cf. J. C. SCANNONE, “El papa Francisco y la teología del pueblo”, *Razón y Fe* 1395 (2014) 31-50, 43-44.

recuerda que fuimos hechos a imagen de esa comunión divina, por lo cual no podemos realizarnos ni salvarnos solos” (EG178). Dios mismo es una comunidad de personas divinas que “no son tales sino en virtud del amor recíproco infinito que las constituye en cuanto diferentes, en cuanto personas y en cuanto comunión de amor”.²⁸

Para reflexionar:

¿Qué indicadores de crisis comunitaria percibimos en los ámbitos en los que nos movemos?

¿Cómo podemos asumir el acento comunitario propuesto desde los diversos modelos pastorales vividos?

¿Cómo se puede concretar la propuesta de una Iglesia en Salida desde un modelo comunitario?

3. Secundar la gestión del Espíritu

Durante los dos últimos siglos muchos han entendido las comunidades y los grupos bajo la metáfora de la máquina, subrayando que éstos pueden ser controlados y dirigidos. Sin embargo, también es posible comprenderlos como *seres vivos* que sólo pueden ser perturbados, influidos e impulsados.²⁹ Los grupos y comunidades se institucionalizan, ya sea que lo hagan de manera fuerte (formas organizacionales: escuela, parroquia, movimiento, leyes, etc.) o leves (colectivos, asambleas, costumbres, etc). Un “verdadero intercambio de dones” fruto del Espíritu puede fluir en dichos ámbitos (cf. EG 246) en los que se expresa la diversidad de carismas y funciones. Así, las comunidades o grupos se asemejan a un *poliedro orgánico* es decir, *organizado*. La autoridad puede pensarse como un “conjunto de derechos, prerrogativas y deberes asociados con el ejercicio del puesto de dirección de una organización”.³⁰ Una persona puede tener autoridad (posición de poder) pero no tener influencia sobre las demás personas, por lo tanto no está incidiendo sobre los demás, es decir, no está ejerciendo algún tipo de liderazgo. El liderazgo es dinámico y está descentrado. Las personas pueden ejercer influencia y no tener una autoridad reconocida, constituyéndose en líderes informales o emergentes.³¹ Algunos estudios psicológicos contradicen la opinión de que el liderazgo sea algo innato y para definirlo se describen funciones que el sujeto asume en un entramado social. Se constata que es central en el comportamiento de liderazgo tanto la propuesta de *estructuración en el inicio de la tarea* como la *consideración* hacia las necesidades de los integrantes del grupo.³² Por otra parte, más allá de las acciones concretas, el líder cumple una “función simbólica, es decir, la función de hacer visibles para el grupo valores y actitudes importantes... función que reside en personas

²⁸ G. J. ZARAZAGA, *Dios es comunión. El nuevo paradigma trinitario*, Secretariado Trinitario, Salamanca, 2004, 313. El autor también indica que este modelo comunitario para comprender el misterio trinitario no es el único válido, ya que ninguna comprensión humana puede agotar la realidad divina. Cf. 319.

²⁹ M. Navarro Puerto, “El liderazgo de las mujeres en una nueva manera de ser Iglesia”, *Revista Testimonio* 214 (2006) 81-96, 90.

³⁰ A. CASTRO SOLANO, *Teoría y Evaluación del liderazgo*, Paidós, Buenos Aires 2007, 19.

³¹ Id.

³² Cf. L. LÓPEZ YARTO, “Liderazgo”, en C. FLORISTÁN (dir.) *Nuevo Diccionario de Pastoral*, Madrid, San Pablo, 2002, 812-818, 814.

significativas”.³³ Según A. D' Souza muchas personas entienden que el término liderazgo connota necesariamente “poder, autoridad, honor, prestigio o ventajas personales”.³⁴ Por ello aquí propongo retomar la distinción que F. Onetto realiza entre ídolo, ejemplo y modelo de valores. El ejemplo no hace más que concretizar un universal y se caracteriza por la adecuación a las normas. En ese esquema, se es buen ejemplo en la medida en que se es perfecto; el ídolo, genera imitadores personales y no remite al valor; mientras que el modelo es aquel “que vive el valor de un modo personal, único, imposible de imitar”,³⁵ ya que *es el valor el que se ha apropiado de la persona en primer lugar*, para que luego esta proponga con sus hechos, palabras y con su ser personal dichos valores a través de la inspiración: “Inspirar a alguien es despertar en él un comienzo. No es darle el producto terminado para que lo reproduzca sino que inaugura un comienzo. El que inspira, siembra direcciones, abre caminos”.³⁶ En este sentido el modelo de valores genera autonomía en los demás a quienes comunica su experiencia. Ahora bien, este liderazgo ejercido de manera *pasiva* encuentra también su expresión de manera *activa* a través de las prácticas de participación y gestión. El estilo de gestión se enmarca en las representaciones o imaginarios que las personas tienen en relación a los demás. Hay diversos estudios al respecto, por ejemplo:

“Al escribir sobre los estilos de gestión, Douglas McGregor hizo que los gestores observasen las razones que estaban detrás de la manera en que trataban de influir en sus subordinados. Observó que los gestores basaban su pensamiento y su comportamiento en dos tipos diferentes de suposiciones. Uno de esos tipos lo denominó Teoría X, y el otro Teoría Y. Y vino a concluir que la eficiencia o ineficiencia de los gestores depende de las conclusiones, sutiles y casi inconscientes, de sus suposiciones sobre la motivación de sus subordinados, y que esas suposiciones afectan a su desempeño por dirigirlos o influir en ellos. (...) Mc Gregor concluyó que la Teoría X tiene sus bases en las siguientes suposiciones: 1. La mayoría de las personas tienen una aversión natural al trabajo, y lo evitarán siempre que sea posible. 2. Como resultado de esa característica, la mayoría de las personas necesitan ser forzadas, controladas, dirigidas o amenazadas para producir una cantidad adecuada de esfuerzo en busca de los objetivos de la organización. 3. La mayor parte de las personas prefiere ser dirigida, desea evitar las responsabilidades y tiene ambiciones relativamente pequeñas, deseando la seguridad por encima de todo. Es claro que estas suposiciones no concuerdan con lo que los especialistas en comportamiento consideran como eficiente para influir, desarrollar y motivar a las personas. McGregor propone otro estilo de gestión, la Teoría Y, que para motivar a los subordinados supone lo siguiente: 1. Es natural practicar el esfuerzo físico y mental tanto en el trabajo como en los deportes y en las diversiones. 2. El control externo y las amenazas no son los únicos modos de obtener el esfuerzo en busca de los objetivos de la organización. Las personas ponen en práctica su propio autocontrol para la conquista de los objetivos con los que se han comprometido tras haberlos asumido. 3. El compromiso con los objetivos depende de las recompensas que las personas obtienen cuando se conquistan esas metas. Las recompensas más importantes son las que satisfacen las necesidades de auto-respeto y de mejora personal. 4. Dadas las condiciones apropiadas, la mayoría de las personas aprenden no sólo a aceptar las responsabilidades, sino

³³ Ibid.

³⁴ A. D SOUZA, *Descubre tu liderazgo*, Maliaño, Sal Terrae, 1997, 11.

³⁵ F. ONETTO, *Con los valores: ¿Quién se anima?*, Bonum, Buenos Aires, 100.

³⁶ Ibid. 110.

incluso a buscarlas. 5. La mayor parte de las personas tienen capacidad para mostrar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de organización. 6. En las condiciones de la moderna vida industrial, la mayoría de las personas emplean sólo una parte de su potencial intelectual”³⁷.

Podemos pensar teológicamente las dos descripciones antecedentes: ¿a qué aspectos de la revelación sobre los varones y mujeres alude cada acento? La perspectiva nos evoca el marco del ser humano como imagen de Dios, herido por el pecado y redimido por la gracia. Ahora bien, ¿cuál de estos acentos estamos llamados a asumir en la vida comunitaria? ¿Será, quizás, una opción contextual? Jesús, con su vida y con su Palabra, nos orienta:

“Jesús nos abre los ojos para que veamos la realidad tal cual es desde el punto de vista de Dios. Pero, ante todo, hemos de vernos tal como realmente somos: hijos e hijas de Dios amados incondicionalmente por Dios. El Jesús del evangelio de Juan diría: sólo nos experimentamos en nuestra verdadera esencia cuando nos entendemos como amigos de Dios. Ya no somos siervos de Dios, sino amigos, porque Jesús nos ha revelado todo cuanto él le ha oído al Padre. Él nos ha mostrado su corazón. Y ha muerto de amor a nosotros. Ésta es la culminación de su servicio de amistad. «No hay amor más grande que el de quien da la vida por sus amigos» (Jn 15,13). ¿Cómo puede la fe, según lo ve la Biblia, determinar nuestra manera de ejercer labores directivas? *Quien tiene la confianza fundamental de que el mundo es bueno y de que hay en el ser humano un núcleo positivo, tratará de otro modo a los demás y se comportará también de otro modo en este mundo. Pero la fe tiene otra función más: me proporciona, en medio de este mundo, una posición firme en una realidad que es invisible y sobre la que este mundo no tiene poder alguno. Esto me hace interiormente libre. Mi fundamento no es el éxito o el reconocimiento, sino Dios, en el que estoy firme*”³⁸.

La opción cristiana implica un liderazgo que con su presencia y gestión despierte vida tanto en los demás como en el mismo líder.³⁹ No deja de considerar la dimensión vulnerable o pecadora de cada uno, pero focaliza en los aspectos positivos. Podemos inferir que cada bautizado lo concretará de diversa manera según asuma un modelo pastoral u otro.

Para reflexionar:

¿Qué acentos de gestión percibimos en los ámbitos en los que transitamos?

¿Cómo desplegará esta opción cristiana cada modelo pastoral?

¿Qué aspecto de lo propuesto nos interpela más? ¿Por qué?

A modo de conclusión, agradezco a los organizadores la posibilidad de compartir y profundizar con ustedes estas reflexiones. Que el Espíritu de Amor nos inspire y sostenga día a día.

³⁷ A. D' SOUZA, SJ. *Descubre tu liderazgo*, 43-44.

³⁸ A. GRÜN, *Dirigir con valores*, 141.

³⁹ Cf. A. GRÜN; F. ASSLÄNDER, *Liderazgo...*, 136.

BIBLIOGRAFÍA:

- Azcuy V.R; C. Bacher Martínez, “Relectura final: Reimaginando la renovación. Perspectivas teológicas y propuestas prácticas desde un estudio de caso en Buenos Aires”, en: V. R. Azcuy (coord.), *Ciudad vivida. Prácticas de espiritualidad en Buenos Aires*, Guadalupe, Buenos Aires, 2014, 185-225.
- Bacher Martínez, C. “Identidad laical, lenguaje y misión”, en: V. R. Azcuy; J. C. Caamaño; C. M. Galli, *La eclesiología del Concilio Vaticano II. Memoria, reforma y profecía*, Buenos Aires, Agape, 2015, 583-601.
- Bacher Martínez, C. “Emergencia de sujetos, discursos e imaginarios eclesiales”, en: M. Trejo; R. Hermano, *La reforma de la Iglesia en tiempos de discernimiento*, Fundación Amerindia, Montevideo, 2015, 91-105.
- Bakker N. J., “Modelos pastorais em tempos de pastoral líquida”, *Revista Eclesiástica Brasileira* 298 (2015) 303-324.
- Brighenti A., “Modelos de pastoral e eclesiológicos, em torno á renovacao do Vaticano II”, *Revista Eclesiástica Brasileira* 298 (2015) 280-302.
- Castro Solano A., *Teoría y Evaluación del liderazgo*, Paidós, Buenos Aires, 2007.
- D Souza A., *Descubre tu liderazgo*, Maliaño, Sal Terrae, 1997.
- Iven A., *Liderazgo participativo*, San Pablo, Buenos Aires 2009.
- Galli C. M., “La teología pastoral de la *Evangelii Gaudium* en el proyecto misionero de Francisco”, *Teología* 114 (2014) 23-59
- Gutiérrez G., *Líneas pastorales de la Iglesia en América Latina*, Lima, 1983⁷.
- Grün A.; F. Assländer, *Liderazgo. Un enfoque espiritual*, Lumen, Buenos Aires 2009.
- Pikaza X., “Trinidad y antropología. Tres modelos” *Estudios Trinitarios* 35 (2002) 547-635,
- Ramos Regueira J., *Teología Pastoral*, Madrid, BAC, 1995. Cap. VII. “Modelos de Acción pastoral”, 123-148.
- Scannone J. C., “El papa Francisco y la teología del pueblo”, *Razón y Fe* 1395 (2014) 31-50.
- Zarazaga G., *Dios es comunión. El nuevo paradigma trinitario*. Secretariado Trinitario, 2004.