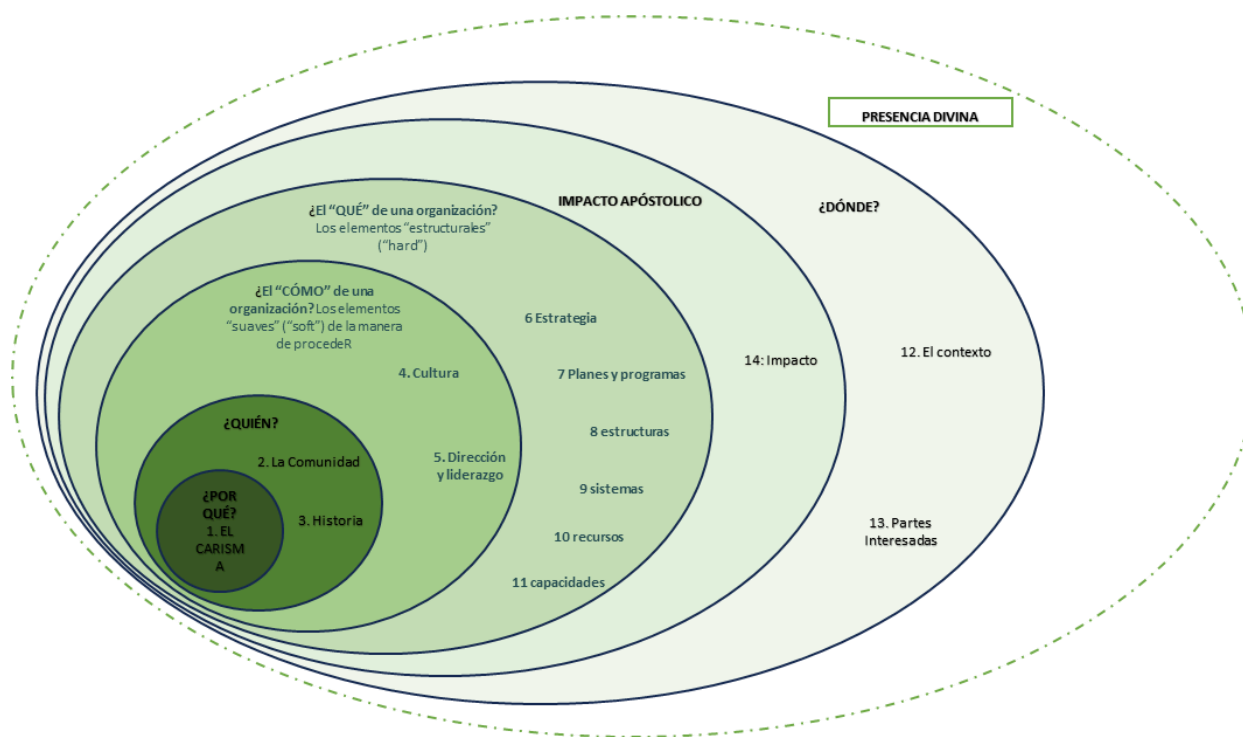


# Un modelo teológico de organizaciones



## INTRODUCCIÓN

Los responsables de instituciones de la iglesia católica y de sus obras apostólicas se encuentran en su día a día inmersos en demandas de diferentes aspectos de la vida organizacional. A veces esto hace que los árboles no les permitan ver el bosque. Por ello, ayuda alejarse de vez en cuando para ver el panorama con más perspectiva y de manera más amplia. Ayuda, en definitiva, tener una visión de la organización en su totalidad.

Muchos modelos de negocio ofrecen marcos para observar las organizaciones en sus componentes interrelacionados (Modelo de las 7's, las partes de la organización de H. Mintzberg, ...), pero a menudo son de naturaleza parcial o incluso distorsionados para entender la realidad de las instituciones eclesiales. Tienden a favorecer una visión autorreferencial de la organización en lugar de un contexto más amplio o de un bien mayor donde la sobrevivencia de la organización no es el fin último. También tienden a carecer de dimensiones históricas y escatológicas de la realidad y su visión del mundo es mayoritariamente secular. Por otro lado, las perspectivas espirituales de organizaciones como las doctrinas religiosas sobre la naturaleza de la Iglesia tienden a carecer de atención a los detalles prácticos. Por ello hemos redactado el presente documento que creemos que puede ayudar a cubrir estas carencias, al menos parcialmente.

## UNA VISIÓN INTEGRAL

Aquí proponemos un modelo que busca ser lo más holístico posible. Nuestro punto de partida es la acción amorosa de Dios al crear, sostener y salvar el mundo. El Evangelio de Juan nos recuerda que “En el principio existía el Verbo... y el Verbo se hizo carne y habitó entre nosotros” (Juan 1:1, 14). La amorosa intención de Dios de traer vida y bondad al mundo se ha encarnado en nuestra realidad personal, institucional y social desde el principio de los tiempos y culmina en el acontecimiento de Cristo. Ahora la Iglesia continúa esta economía divina de salvación en la que toda la humanidad está llamada a participar.

Este trabajo es de naturaleza comunitaria que manifiesta la comunión última a la que está destinada toda la creación. Sin embargo, ocurre a través de una diversidad de personas y grupos, cada uno de los cuales manifiesta el Logos Divino de una manera única sin dejar de ser parte integral del todo. Por lo tanto, desde una base teológica, una organización puede definirse como una comunidad de personas llamadas y comprometidas a colaborar en la obra vivificante de Dios a través de un papel específico en un tiempo y lugar determinados, dando frutos de sus carismas únicos.

Esta visión general de las organizaciones puede adoptar muchas formas específicas, desde congregaciones religiosas en su totalidad hasta colegios, instituciones de salud, universidades, centros sociopastorales, parroquias, diócesis y organizaciones eclesiales globales. Incluso puede ser relevante para el sector privado y es sector de ONL, ONG y otros grupos cívicos. Como se muestra en el diagrama anterior, dicho modelo consta de 5 niveles con 15 elementos clave.

### **El “por qué” de una organización**

1. Carisma: Puede considerarse como el ADN de una organización, su semilla divina, una manifestación única del Logos divino. La palabra “carisma” tiene el mismo significado que “don” y “gracia”. Proviene de Dios y a menudo se experimenta como una fusión de la identidad, los valores, el propósito y las fortalezas de la organización ante los ojos de Dios. Este es el Norte Verdadero que permite la navegación a través del discernimiento en tiempos de incertidumbre. Por tanto, la organización es más fructífera cuando vive y aporta desde su carisma. Al mismo tiempo, los carismas son verdaderas fuentes de vida, energía, significado, dirección y crecimiento. Aunque los carismas son esencialmente duraderos, pueden ser redescubiertos o releídos de nuevas maneras en contextos y tiempos cambiantes y por nuevas generaciones. La corresponsabilidad del carisma implica mantener viva y relevante su llama en cada época.

### **El “quién” de una organización**

2. Comunidad: Una organización está constituida por una comunidad particular de personas llamadas y dotadas de su carisma. Sin embargo, esto puede manifestarse de diversas maneras entre los diferentes miembros. El cuidado de la comunidad implica cuidar a cada persona como un sujeto único, fomentando su bienestar, crecimiento y desarrollo

integral. Esto incluye brindar bienestar, orientación, apoyo, formación y remuneración por el trabajo adecuados, cuando corresponda, y garantizar una participación significativa. La comunidad en su conjunto también necesita ser atendida en términos de fomentar relaciones de solidaridad, fomentar el trabajo en equipo y la colaboración en medio de la diversidad, compartir la vida juntos en la sinodalidad y garantizar la renovación en la incorporación de nuevos miembros o en la inevitable partida de algunos de los actuales.

3. Historia: Toda organización recorre un viaje continuo en el que es necesario tener en cuenta el pasado, el presente y el futuro. Su historia única da forma a su identidad actual, especialmente a través de la influencia duradera de su génesis, los importantes tiempos de crisis y renacimientos, y el impacto de figuras legendarias. Estas poderosas narrativas aclaran aún más el carisma de la organización y, a menudo, forman parte de los lentes con los que los miembros de la organización se ven a sí mismos e interpretan sus contextos. También dan forma a la cultura y los paradigmas organizacionales, incluidos los objetivos que se consideran deseables, las tradiciones que se consideran vitales preservar y los riesgos que se consideran necesarios evitar. La historia puede desempeñar un papel tanto habilitante como debilitante, y si bien los recuerdos del pasado pueden recordarse para brindar coraje y dirección al presente, también deben sanarse cuando sea necesario para crear una libertad genuina para el camino por delante.

### **El “cómo” de una organización: los elementos “suaves” (“soft”)**

4. Cultura: La cultura organizacional es la confluencia de paradigmas, mentalidades, valores, creencias y actitudes que influyen en los comportamientos, decisiones, acciones y prácticas en la vida organizacional. Tiene un componente visible (los símbolos -algunos gráficos como el logo- que identifican la orden o de la obra apostólica, algunas ceremonias específicas de bienvenida o despedida,...) y un componente implícito (como se ha dicho: creencias, mentalidades asunciones compartidas,...) Surge del “por qué” y el “quién” de la organización, pero también puede verse moldeado por los contextos y actividades actuales. La cultura a veces se manifiesta en el “espíritu” actual o la afectividad colectiva de los miembros, ya sea positiva o negativa. En las grandes organizaciones, a menudo existe una cultura general junto con varias subculturas. Aunque no es fácil cambiar, la cultura puede evolucionar a través de nuevas experiencias y nuevos miembros.

5. La manera de dirigir y el liderazgo: La dirección y especialmente el componente de liderazgo juega un papel importante en la configuración de la cultura, aunque esté, a su vez, influenciado por ella. El liderazgo puede considerarse como el ejercicio de influencia, poder y autoridad para dirigir la organización y guiar a sus miembros por el camino deseado. Comporta, como se verá más abajo, la tarea de gobernanza y sus sistemas, estructuras y políticas asociadas. Pero el liderazgo es esencialmente una relación interpersonal (individual, de grupo o de todas las personas de la obra o institución). En esa relación los componentes afectivos son fundamentales. A través de esa relación la organización (el conjunto de las personas) puede dotarse de orientación y motivación. A veces, el liderazgo formal (que se asocia con las posiciones de responsabilidad o autoridad formales como el ser provincial o

directora de una obra) existe junto con el liderazgo informal que puede ejercer cualquier persona, aunque no tenga la responsabilidad formal. En estos casos suele tomar la forma de actos espontáneos de influencia y de ejercicio de poder no formal por parte de ciertos miembros. Esto no es necesariamente algo que deba suprimirse o ser negativo. La sinodalidad exige que todas las formas de liderazgo colaboren sinérgicamente en la apertura al Espíritu Santo, que sopla donde quiere, para que la organización pueda navegar mejor su historia y permanecer fiel a su vocación / carisma. Ya sea formal o informal, el buen liderazgo se ejerce con colegialidad, humildad, diálogo y servicio, reflejando la actividad trinitaria de salvación en el mundo.

## **El “qué” de una organización: los elementos “estructurales” (“hard”)**

6. Estrategia: La estrategia real de una organización es el resultado de aquella parte de la “planificación estratégica pretendida” que llega a realizarse a la que se suman aquellas estrategias emergentes que se van convirtiendo en parte de la estrategia final realizada. La estrategia realizada y la estrategia “planificada” favorecen una orientación en la toma de decisiones. Son un gran instrumento de coordinación y permiten, en una primera instancia priorizar y saber decir NO a las muchas iniciativas que suelen llegar a los equipos directivos. Asegurar una estrategia (planificada) clara y relevante puede ser una de las tareas importantes de la dirección. La estrategia se concreta en objetivos y enfoques clave mediante los cuales una organización pretende acercarse a su propósito y misión en un tiempo y contexto específico. Generalmente son relevantes durante un período de tiempo limitado, después del cual se deben discernir nuevas estrategias –o “prioridades estratégicas”– que se adapten a nuevos contextos y realidades internas de la institución u obra. Las estrategias suelen convertirse en orientaciones, políticas, programas de actuación, proyectos estratégico o conjunto de decisiones (compromisos) o acciones puntuales. Suelen ser un instrumento de cambio fundamental y afectar a “nuestra manera de proceder”. Pueden afectar a toda la institución o a parte de ella (pastoral, colegios, ...) o a una obra apostólica concreta (un hospital, un centro social, ...). Debería representar las mejores maneras en que una organización puede ofrecer el don de su carisma al mundo, dados sus recursos, personal, capacidades y contextos actuales. Un enfoque de discernimiento comunitario es esencial para determinar la estrategia de la organización, de modo que todos participen en escuchar, dialogar, determinar y llevar a cabo la voluntad de Dios para concretar el camino a seguir. La estrategia es un instrumento muy adecuado que permite concretar el plan apostólico discernido por la institución / obra apostólica.

7. Programas: Las estrategias se encarnan a través de programas específicos, que afectan a servicios, ministerios y otras obras apostólicas propias de la organización. Como hemos señalado, estos programas pueden abarcar desde grandes instituciones educativas y programas globales de defensa social hasta ministerios de base y servicios pastorales para grupos específicos.

8. Estructuras: Para que la organización funcione de manera que genere mayor fruto apostólico, el trabajo suele repartirse entre personas, unidades, departamentos, obras, ...

para que esta división funcione coordinadamente (y de manera eficaz y eficiente que en muchos casos pueden ser valores evangélicos) uno de los instrumentos clave es el diseño y funcionamiento de las estructuras organizativas. La estructura define qué tareas / roles y responsabilidades / funciones se asignan a cada unidad y como se articulan las dependencias y relaciones de “reporting”. A veces incluyen reglas y regulaciones que deben observarse. También existen estructuras en términos de cómo se organiza el lugar de trabajo o la casa comunitaria (figura de superiora, de administradora o de ministro,...), incluidas las condiciones de trabajo y vivienda.

9. Sistemas: Junto a estas estructuras y para ayudar a un trabajo coordinado y eficaz y eficiente se suelen desarrollar varios sistemas organizativos garantizan orientación y coordinación y procesos rutinarios fluidos y productivos tanto para los planes apostólicas y las obras como en la vida comunitaria. Estos incluyen rutinas litúrgicas y comunitarias y operaciones de programas que se ejecutan regularmente, así como sistemas organizativos generales para la colaboración, la toma de decisiones, el cuidado y desarrollo del personal, las finanzas, la gestión de recursos e instalaciones, la recaudación de fondos, la gestión de la información y la comunicación interna y externa, la planificación y evaluación, cumplimiento de exigencias eclesiales o civiles y salvaguarda de personas vulnerables. Es útil documentar estos sistemas por escrito para garantizar su continuidad y mejorarlos cuando sea necesario. Pueden tener formas muy distintas: orientaciones generales, normas, protocolos de actuación, procesos y procedimientos, sistema de autorizaciones, procesos automatizados (workflows),...

10. Recursos: Se necesitan recursos para implementar cualquier acción apostólica y para sostener a la comunidad. Estos incluyen recursos materiales como fondos, terrenos, instalaciones, equipos e infraestructura física relevante, así como recursos no materiales como redes, información, tecnologías, legitimidad e incluso buena voluntad.

11. Capacidades: Para permitir que todo esto funcione bien las capacidades de las personas son claves (los miembros de la propia orden los laicos con los que se comparte la misión (sean empleados de las obras o voluntarios,...). Estas se refieren a las competencias específicas que la organización requiere para realizar su trabajo (educación, ministerio social, promoción, formación espiritual o atención pastoral, etc.). Ciertas competencias son particularmente importantes en el carisma de la organización y es necesario garantizar su continuidad.

## **El “dónde” de una organización**

12. Contexto: El contexto se refiere al entorno que rodea a la organización, incluidas las realidades sociales, económicas, culturales, religiosas, políticas, ecológicas y tecnológicas a nivel local e incluso más allá. Estos ejercen una influencia en la organización en diversos grados y, a su vez, se ven afectados por las acciones de la organización. Por lo tanto, es importante discernir periódicamente los “signos de los tiempos” para adoptar las prioridades estratégicas apropiadas según la dirección del Espíritu.

13: Partes interesadas (“stakeholders”): Igual de importante es la relación de la organización con las partes interesadas, que se refieren a los grupos de personas que son relevantes para su vida y misión en diversos grados. Bien sea porque son los destinatarios de la acción apostólica o porque se ven influenciados por esta de manera directa o indirectamente, de manera pasiva o activa. Estos pueden incluir administraciones públicas, estudiantes y sus padres, beneficiarios, socios, donantes, organizaciones eclesiales (como otras órdenes religiosas o el obispado o los dicasterios) y civiles, nuevos miembros potenciales, organizaciones en campos de trabajo relacionados y comunidades afectadas o que afectan a la organización, etc.

## Impacto Apóstolico

14: Impacto: A través de su ser y hacer, la organización genera un impacto en el mundo. Aunque el valor que añade ese impacto suele ser tangible e intangible (maneras de hacer, testimonio,...), es útil discernir y evaluar periódicamente si este impacto está alineado con el carisma y las prioridades estratégicas del Instituto o de la organización. Esto se puede hacer observando algunos signos visibles y escuchando atentamente el contexto y las partes interesadas, discerniendo así la presencia del Espíritu de Dios obrando a través de la organización.

## La Presencia Divina

15. Dios trabaja activamente con la organización y está presente en todos los ámbitos de la vida organizacional. La colaboración con Dios implica una disposición atenta por parte de todos, de modo que la comunidad ejerza en todo momento un discernimiento habitual y sea receptiva a la presencia del Espíritu de Dios. Esto se ve facilitado por una cultura de contemplación, hospitalidad, apertura y generosidad.

## CONCLUSIÓN

El modelo teológico de organizaciones aquí presentado destaca que el Logos Divino se despliega en el mundo a través de la colaboración humana de manera ordenada. Por lo tanto, **el liderazgo y la dirección de organizaciones no están fuera del trabajo religioso sino que son una parte muy importante de él**, y no menos sagrado y santo.

Los 15 elementos de la organización son interdependientes e integrales. Su coherencia mutua resulta en fecundidad y florecimiento, mientras que su incoherencia conduce a la aridez e incluso al deterioro. A pesar de ello hay que aceptar la enorme dificultad de conseguir una alta funcionalidad y coherencia entre todos los elementos.

Este modelo teológico también muestra que las organizaciones no son entidades estáticas, sino que con frecuencia experimentan un desarrollo, pasando a veces por “dolores de crecimiento” en forma de desequilibrios y tensiones temporales. Por lo tanto, las organizaciones deben permanecer abiertas y receptivas al cambio mientras profundizan en las raíces de sus carismas y están atentas a las necesidades apostólicas del entorno donde se mueven y les lleva su carisma.

El modelo puede servir como guía para garantizar que se atiendan todos los aspectos de la organización, ya sea en tiempos estables o turbulentos. Cada elemento puede apreciarse y aprovecharse por sus puntos fuertes, o revisarse y corregirse cuando haya áreas de mejora.

### **En resumen...**

*La continua creación y salvación del mundo por parte de Dios tiene lugar a través de una multitud de **carismas**, manifestando cada uno el Logos Divino de manera única. Dios llama a las personas humanas a colaborar en la empresa divina como **comunidades**, y este llamado (vocación) tiene un desarrollo, una **historia** que se convierte en parte integral de la vida y la identidad de la comunidad. La creación de organizaciones y el ejercicio de la dirección y el **liderazgo** permite a la comunidad navegar esta historia para permanecer fiel al llamado de Dios. A su vez, estas organizaciones desarrollan dentro de sí una cultura que evoluciona gradualmente a medida que la comunidad y el contexto histórico cambian. En cada contexto, el carisma y la obra apostólica que nace de él requiere para ayudarse a hacerse realidad de estrategias y su desarrollo en planes de acción y **programas**. Para que todo ello sea posible y sostenible son necesarias estructuras, **sistemas**, **recursos**, y **capacidades** que permitan hacerse realidad y tener el **impacto deseado**. Los signos de los tiempos en el más amplio **contexto** exigen que las estrategias se actualicen y sean adecuadas. Estas siempre se llevan a la práctica en interacción con una amplia variedad de **partes interesadas** ("stakeholders"). De esta manera, la comunidad consigue el **impacto deseado en el contexto que actúa**. A través de todo ello, la **Presencia Divina** consigue hacerse más presente en nuestro mundo y continúa animando a la comunidad, cuyo florecimiento brota de una estrecha relación con Dios en todas las cosas.*

## **ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS DEL MARCO**

El marco se puede utilizar para el diagnóstico de problemas organizativos. Si una organización enfrenta un problema particular, sus responsables y miembros pueden intentar identificar a cuál de los 15 elementos está presente. Por ejemplo, en el caso de una participación decreciente en un programa previamente popular, el lugar del problema inmediato se asocia con propio programa (elemento 7). Pero el marco más amplio propuesto puede ayudar a dilucidar los posibles elementos que son las causas subyacentes. Por ejemplo, tal vez el contexto haya cambiado (elemento 12), o las capacidades requeridas (elemento 11) hayan cambiado de tal manera que el programa ya no sea tan efectivo como solía ser.

Otro uso del marco es ayudar a la gestión del cambio. Por ejemplo, si existe la intención de adoptar nuevas estrategias (elemento 6), entonces estas deben evaluarse en comparación con todos los aspectos de la organización para garantizar la alineación, abordar posibles tensiones y aprovechar las influencias positivas. Por ejemplo, ¿las nuevas estrategias están

en línea con el carisma (elemento 1)? ¿Existe un fuerte sentido de identidad con la nueva estrategia por parte de la comunidad (elemento 2)? ¿Qué nuevos programas, estructuras, sistemas, recursos y capacidades implican (¿elementos 7,8,9,10 y 11? O, si hay un cambio inevitable en la composición de las personas que han de estar al frente de esa nueva estrategia (elemento 11) ¿cómo afectará esto a la cultura, el liderazgo, las estrategias, las capacidades, etc.? ¿Qué orientación se puede obtener del carisma y de la historia de la organización (elementos 2 y 3)?

Una tercera aplicación de este marco es la evaluación organizacional periódica. Se puede evaluar la “salud” de cada dimensión, así como la coherencia general entre todas las dimensiones. En este sentido, cabe señalar que en los diferentes tipos de organizaciones, ciertos elementos tienen relativamente más importancia. Por ejemplo, en una escuela, los elementos de carisma, comunidad (profesores y otro personal) y cultura desempeñan un papel fundamental a la hora de influir en los estudiantes, más que, por ejemplo, las estructuras y los recursos. En cambio, un hospital grande y complejo requeriría prestar más atención a los sistemas, los recursos y las capacidades, ya que son cruciales para que un hospital pueda prestar un servicio eficaz.

Una cuarta aplicación es que el marco muestra dónde se pueden aplicar herramientas organizativas específicas. Por ejemplo, el análisis del contexto y el mapeo de las partes interesadas serían beneficiosos para los puntos 12 y 13 respectivamente, mientras que las herramientas de formación de equipos y gestión del desempeño del personal serían relevantes para el punto

Finalmente, los responsables pueden identificar dónde invertir la mayor parte de su tiempo y energía: en qué nivel y en qué elemento y por qué. Luego podrán esforzarse por lograr un equilibrio.

## **Algunas preguntas para la reflexión a partir del modelo**

1. Al observar todos estos aspectos de la organización, ¿dónde sientes una atracción especial? ¿Dónde sientes aversión? ¿Qué te sugiere eso sobre tu trabajo? ¿O sobre ti mismo?
2. Como responsable ¿dónde he invertido la mayor parte de mi atención y energía? ¿Por qué? ¿A qué elementos he prestado relativamente menos atención? ¿Qué elementos podrían haber sido descuidados o ser mi punto ciego? ¿Por qué?
3. ¿En qué parte del marco crees que se encuentran tus fortalezas y debilidades? ¿Dónde necesita mejores conocimientos, herramientas o una comprensión más profunda?
4. ¿En qué medida existe coherencia entre todos estos elementos en su organización? ¿Dónde están las incoherencias? ¿Dónde ves vínculos y relaciones importantes entre los elementos? ¿Cómo afectan estas relaciones a sus esfuerzos de gestión del cambio?
5. En general, ¿qué transformaciones espera que se produzcan en la organización? ¿En qué parte del marco se ubica este cambio? ¿Qué elementos del marco exigen la

necesidad de este cambio? ¿Qué elementos puedes aprovechar? ¿Dónde podría haber obstáculos? ¿Qué cambios simultáneos o consecuentes deben realizarse?