

UN SERVICIO DE AUTORIDAD AFECTIVAMENTE SANO¹

Prof. Dr. Rufino J. Meana SJ.

Profesor Titular de Psicología Clínica en Universidad Pontificia Comillas.

Director Centro Psicología CONFER.

*Al Papa Francisco que, desde su profunda Fe, Esperanza y Caridad,
nunca se cansó de anunciar a la Iglesia de Jesucristo que
hay que poner el amor más en las obras que en las palabras.*

Una organización no puede pensar y diseñar un modo ideal de proceder, en este caso en lo relativo a su gobierno, si no dispone de personas capaces y saludables que lo puedan llevar a cabo. Preguntarse por el ejercicio del ‘Servicio de Autoridad’ (SA) afectivamente sano implica preguntarse por la calidad humana y espiritual de las personas que son admitidas a la Vida Consagrada (VC). En tiempos de escasez de vocaciones, a la hora de admitir, hay preguntas institucionales cada vez más necesarias: *¿sería esta persona, dadas sus características y llegado el momento, capaz de gobernar bien nuestro grupo? ¿de llevar adelante la misión apostólica de la institución? ¿la complejidad de los ‘negocios’ que tiene la institución a su cargo (colegios, parroquias, centros sanitarios cívicos y sociales, etc.)?* Hay aspectos básicos en el sujeto psíquico que ni se improvisan ni se aprenden; forman parte del modo de ser de la persona adulta que se admite y no son fácilmente cambiables. Un núcleo psíquico que, si no está bien constituido, trae consigo muchos de los problemas que vamos observando en el ejercicio del SA. En esta intervención, vamos a asumir que los miembros de las instituciones de VC se encuentran en disposición de un *sujeto psíquico, ético y espiritual* suficientemente bueno, conscientes de que dejamos aparte un tema que necesitaría ser abordado seriamente: el perfil psicológico de los candidatos/as.

Además, hemos de considerar que pensar en una buena praxis del SA nos obliga a pensar en una buena praxis del voto o promesa de obediencia; un vínculo que, aunque a efectos teóricos puede ser mirado unilateralmente, en realidad nunca podrá ser analizado sin aludir a ambos polos. Sabemos que para que este pacto funcione ha de ser acordado por personas adultas, sanas, dueñas de sí mismas, con voluntad, experiencia de Dios discernida y acompañada, capaces de reconocerse mutuamente la dignidad que tienen y de transmitirse mutuamente el respeto que esa dignidad merece. En último término, sabemos todo lo que los reglamentos y constituciones de las instituciones de VC enuncian y exigen a sus miembros: no hay verdadera relación autoridad-obediencia sin salud psíquica y espiritual. Es cierto que, de entre estas personas saludables unas tendrán más cualidades que otras para liderar, convocar, movilizar, pero no es lo mismo hablar de cualidades personales que de personas afectivamente sanas.

Bajo estos supuestos, se nos piden unas breves reflexiones sobre asuntos que pudieran ser relevantes para un sano ejercicio del SA y que tengan que ver con la afectividad; la dificultad es que bajo la denominación afectividad caben multitud de matices y perspectivas en los que no podemos entretenernos aquí. Nos vamos a ceñir a un punto muy concreto: *el efecto emocional que produce la personalidad del líder en su grupo*. Se trata de un viejo saber antropológico que cualquier observador agudo ha visto en una familia, al observar el comportamiento y actitudes de los hijos; no les forma lo que se les dice sino el modo de vivir de sus progenitores. Para ello nos

¹ Publicado en: A. Bellella (Ed.), *Lo afectivo es lo efectivo. Fuerza y drama de la afectividad en la vida consagrada*, Pub. Claretianas, Madrid 2025, 253-266.

vamos a servir de un par de conceptos psicológicos importantes: ‘*Identidad Relacional*’² y ‘*Liderazgo resonante*’³.

Conceptos Psicológicos

La idea de ‘identidad relacional’ se sostiene sobre la base del conocimiento comúnmente admitido de que las interacciones sociales nos van construyendo como persona en los procesos de maduración, pero, una vez adultos, también, modulan la expresión de quienes somos en el día a día. Una persona adulta y madura no es exactamente igual en todo momento, tiempo y lugar, somos muy adaptativos ante personas, circunstancias y grupos. Dentro de un cierto repertorio del que disponemos, según ante quién nos encontremos, mostramos modos de ser con matices diferentes. En principio, tomamos a esta característica como algo positivo, a lo contrario lo llamamos ‘desadaptación’ y es tenido por un problema psicológico. Decimos: “*esta persona no sabe estar*”, incluso: “*es un desadaptado*”. Esta adaptabilidad se observa en cambios en el uso del lenguaje, el tono de voz, la forma de mirar, la postura física, la naturalidad o la contención, etc. La *identidad relacional* sería esa identidad particular que uno adopta espontáneamente ante una persona concreta según sea el particular modo de ser de esa persona. Quienes trabajen con adolescentes saben que cuando cambian de contexto parecen personas con identidades muy diferentes entre sí; sencillamente, se activa en ellos ese automatismo que denominamos *identidad relacional* y que es fruto de una adaptación espontánea al contexto. Además, esta identidad incluye un modo de auto percibirse con relación al otro, sabemos que hay personas que nos hacen vernos y vivir desde nuestras cualidades, otros desde nuestras impotencias.

Este fenómeno, interesante para trabajar en terapia de pareja o de relaciones duales, es lo que, *grosso modo*, se ha llevado al ámbito del estudio de los grupos bajo el nombre de ‘*Liderazgo Resonante*’. En psicología social se habla de este estilo de liderazgo que se describe atendiendo a las resonancias emocionales que el líder convoca en su grupo. Llaman líderes resonantes a quienes son capaces de inspirar confianza y motivación en los individuos y fomentar relaciones genuinas entre ellos que mejoran tanto la productividad como el bienestar del grupo. Este fenómeno es bien conocido en el mundo de los grupos de diversa naturaleza, el ejemplo más claro y cotidiano lo encontramos en el deporte. Hay equipos que van decayendo en su eficacia y autopercepción tanto grupal como de cada uno de sus individuos por separado; cuando esto sucede, sabemos que la estrategia habitual es cambiar al entrenador por otro que sea capaz de sacar de sus personas lo que se espera de ellas. Observamos que, muchas veces, este mero cambio produce mejores rendimientos sin apenas tocar reglamentos o modificar el equipo. En los jugadores se produce un cambio de identidad ante un determinado perfil humano que les otorga una auto percepción individual y grupal que se puede observar en que actúan de un modo más eficaz, coordinado y entregado.

Todo expuesto es para dejar constancia de la importancia del perfil psicológico del líder en el clima humano, individual y grupal, que genera de modo casi involuntario. Liderazgo y gobierno no es lo mismo, como sabemos; gobernar es dictar y sostener normas, líder es quien mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo para que éste dé de sí todo lo posible. En algunos grupos, hay gobernantes, pero los líderes, de facto, son otros y esto puede ser un problema en la VC que dejamos para mejor ocasión. El líder resonante posee ‘auctoritas’⁴. La auctoritas es un concepto clave del derecho romano que se refiere a un tipo de legitimación moral y socialmente reconocida, basada en el prestigio, la sabiduría y la capacidad intelectual de una persona. A

² De entre la abrumadora cantidad de literatura que existe sobre este asunto, seguramente, un pilar fundamental es: WATCHTEL, P., *Relational Theory and the practice of psychotherapy*, Guilford, Nueva York 2008.

³ Seguramente, el libro más popular sobre este asunto es: GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, *El líder resonante crea más*, Debolsillo, Barcelona 2010.

⁴ En la VC de quien tiene *auctoritas* se suele decir que tiene ‘carisma’. No en el sentido de los carismas paulinos sino en el uso habitual del término que según el DRAE es: *Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar. Magnetismo, encanto, atractivo, personalidad, carácter, ángel, duende...*

diferencia de la *potestas* (poder político o legal), la *auctoritas* no implica coacción ni imposición legal, sino que se fundamenta en el respeto y la admiración que generan espontáneamente las cualidades personales, los conocimientos y, sobre todo, el modo en el que esa persona afronta la existencia; la *auctoritas* se tiene o no se tiene, no es fácil de aprender, es una variable existencial.

De la auctoritas personal a la comunidad en misión apostólica

Según venimos diciendo parece claro que el sujeto psíquico de la persona que lidera va a tener profundo impacto sobre la identidad individual de sus súbditos y sobre el clima grupal; esto, más allá de que sea un gestor honrado o eficiente, más allá de que rece y sea una persona devota. Esto significa que es importante buscar personas con un equilibrio psíquico y espiritual tal que su presencia y relacionalidad espontáneas generen el clima esperable en un contexto de VC. Por tanto, a la hora de hablar de los aspectos emocionales positivos de un buen SA, una de las claves va a ser preguntarse: *esta persona, ¿cómo hace sentir a otros? ¿Qué hace aflorar en sus entornos?*

El modo de ser de alguien no se adquiere con un nombramiento, con cursos o estudios; tampoco con ser alguien del círculo de confianza de sus superiores o experto en lenguaje institucional. Todo eso tiene, seguramente, su importancia, pero estamos hablando de algo muy previo, de adultos muy sanamente constituidos mucho antes del momento de su admisión a la VC, tanto para ser libres y autónomos y poder obedecer por deseo propio, como para prestar un SA que no se vea convertido en un instrumento al servicio del engrandecimiento de su ego ni convierta a las personas bajo su gobierno en sometidos, silenciados, condenados a ser autómatas al servicio del discurso de quien gobierna y su grupo de cercanos.

En términos generales, la persona carismática, con *auctoritas*, en la VC suele tener las siguientes características:

- Una *profunda relación con Dios*. No hay persona que ejerza sanamente el SA en la VC que no tenga una intensa y actualizada relación con Dios. Ser un hombre o mujer de Dios, como se suele decir, es un tema delicado porque siempre está el peligro de que se llegue a sentir portavoz de Dios o con una conexión especial y mejor que la que otros puedan tener. Para minimizar este riesgo, es muy importante que esta persona tenga un acompañamiento espiritual especialmente serio que le ayude a discernir en todo momento. También para que le ayude a no olvidarse de sus propias impotencias y pecado, no por masoquismo sino por la humildad que trae verse indigno del amor que desciende de arriba; esto trae adhesión agradecida a Dios y compasión con las debilidades de otros. Un superior religioso habría de ser capaz de mirar como Dios mira a las personas, especialmente a los pecadores, con compasión independientemente de que se lo merezca o no. Esto sólo podrá ser si quien lidera es una persona que pasa mucho tiempo con su Creador y Señor para poder intuir, discernidamente, cómo Él haría y procedería.
- Alguien desapegado de su *propio amor querer e interés*. Más bien volcado en el amor, querer e interés de Dios para el grupo al que le ha correspondido servir. A este respecto, además de la vida espiritual, estas personas saludables humana y espiritualmente suelen rodearse de consejeros (oficiales y extraoficiales) que no necesariamente piensan igual y pueden servir de contrapunto⁵. Un gran peligro es rodearse de las denominadas ‘personas de confianza’ que, en realidad, sólo dan la razón en todo y terminan convirtiéndose en subgrupos de ‘propietarios’ del carisma institucional y de la marcha y horizonte del grupo frente a otros. Un empobrecimiento que suele pasar factura en forma de desafecciones varias de las que hablaremos después.
- Con *visión institucional* que trasciende sus propias predilecciones; muy relacionado con el punto anterior. No se puede olvidar que la VC es un colectivo de personas adultas, libres

⁵ En el estudio de las organizaciones a esto se le denomina buscar la ‘diversidad cognitiva’ y se le concede una importancia crucial para la pervivencia y vitalidad del grupo.

e independientes que han experimentado una llamada personal de Dios a servirle viviendo en esa institución concreta. Llamada que, recordemos, esa institución ha ratificado con la admisión, confirmando que esa persona está en el lugar debido dadas sus características personales y espirituales. Dicho esto, se ha de suponer que todos los miembros del colectivo tienen algo valioso que decir para favorecer la misión apostólica institucional. Eso sí, dentro de la diversidad de opiniones y perspectivas, alguien tendrá que decidir direcciones a seguir, prioridades, asuntos que toquen más de lleno la intención fundacional de la institución. Para eso es el voto de obediencia, pero quien presta el SA saludablemente siempre será alguien que ve más allá de sí mismo, dejándose iluminar por la perspectiva de otros, dirigiendo la barca institucional en direcciones que, en no pocas ocasiones, no sería la dirección que personalmente le gustaría, pero es la que necesita la institución.

- Con capacidad de *reconocimiento del otro como interlocutor válido* tanto en su experiencia de Dios como en lo significativo que pueda tener su visión institucional; en expresión de San Ignacio de Loyola, dispuesto a ‘salvar la proposición del prójimo antes que a condenarla’. Aunque conceptualmente se trata de un viejo conocido⁶, el tema del reconocimiento está siendo un asunto importante en la reflexión filosófica y ética de los últimos tiempos -sobre todo a propósito de la salvaguarda de la dignidad individual-. En la dogmática católica siempre se ha enfatizado la importancia de ver al otro como semejante, muy especialmente en la ‘Doctrina Social de la Iglesia’; esto está muy relacionado con el concepto ‘reconocimiento’. Las personas sanas y equilibradas que ejercen el SA son capaces de ver a los otros como valiosos y dignos de consideración incluso cuando esto pueda resultar complicado en algunas circunstancias. Ponerse en disposición de ‘salvar la proposición del prójimo’ es un acto de empatía y de querer encontrar en el diferente algo que le convierte en semejante, por tanto, respetable y ‘amable’, con la cualidad de poder ser amado. Esto es lo que hace que un buen superior pase por la vida de otros dejando ‘buen aroma’ por difíciles que sean los temas y decisiones que deba de tomar. Al final, recordamos con sentimiento de deuda a quienes nos han tratado bien, con respeto, ternura y honestidad, con confianza y apostando por nosotros casi a ciegas; en eso consiste reconocer y verse reconocido.
- Con capacidad de *realismo compasivo*. Tanto con la naturaleza de las personas a su cargo y sus verdaderas posibilidades⁷ como con la situación eclesial, social y cultural concretas. Conocer y asumir las posibilidades y limitaciones humanas reales es un principio *sine qua non* para vivir en plenitud. Plantear ideales inalcanzables, imposibles, genera frustración, alimenta nostalgias de tiempos pasados idealizados, resta eficacia; nunca ha sido una buena estrategia. El realismo compasivo favorece que las personas y los grupos den de sí lo mejor que pueden dar ayudados por la Gracia y eso produce gran satisfacción, aunque los resultados no sean perfectos. Recordemos que la conocida aseveración tomista ‘*la Gracia presupone la naturaleza*’ siempre ha sido un buen recordatorio del necesario equilibrio entre la acción de lo sobrenatural sobre lo natural en la vida cristiana. Vivir suponiendo que los milagros (sobredosis de Gracia) pueden ser asunto cotidiano, suponiendo que ‘*algo sucederá que lo solucione todo*’, no es necesariamente un asunto de confianza en Dios; suele ser negación de la realidad y, tal vez, intento de instrumentalizar a Dios para que resuelva lo que nos toca afrontar a nosotros.
- Capaz de generar *unión de ánimos* en sus comunidades, el antídoto para combatir las tan extendidas desafecciones en la VC. Antaño, en contextos familiares, se decía de algunas

⁶El concepto de *reconocimiento del otro como interlocutor válido* en filosofía y ética alude a la interacción intersubjetiva mediante la cual los individuos afirman mutuamente su valor como individuos y su incuestionable dignidad. Este concepto ha sido desarrollado por diversos filósofos desde Hegel en adelante; entre nosotros destaca ADELA CORTINA: *Ética de la razón cordial*, Nobel, Madrid 2012.

⁷Son muchos los autores contemporáneos que abogan por una reflexión ética y moral fundamentada en el realismo antropológico basado en los avances científicos en biología, genética, epigenética, psicología individual, grupal y social, etc. V. Gr: Besser-Jones, L. *Eudaimonic Ethics. The philosophy and psychology of living well*, Routledge, Londres 2014.

personas que eran ‘como el clavo del abanico’ y cuando faltaban ellos o ellas todo se desbarajustaba. El SA tiene esta función principal, ayudar a que todos los miembros del grupo se sientan necesarios y útiles en la misión apostólica, el propósito para el que existe la comunidad; que todos se sientan unidos en la misión de quien verdaderamente convoca. En el estudio de los grupos es bien conocida la importancia de quien es capaz de cohesionar cambiando las naturales tendencias individualistas centrífugas (intereses particulares, valores contrapuestos, modos de vida dispares, etc.) en tendencias centrípetas. Pero, una vez más, hemos de ser cautelosos, un superior sano no es quien tiene todas las respuestas y las propone a los suyos, a veces sólo tiene preguntas y son estas preguntas comúnmente compartidas las que unen. Esto nos lo recuerda sabiamente el premio nobel Wiesel: *hemos aprendido de la historia que las personas estamos unidas por preguntas comunes... y divididos por las respuestas...*⁸. La unión de ánimos no es algo sencillo de lograr es necesario saber convertir el contexto comunitario en un espacio para la *mutua consolación y edificación*. Es decir, un espacio en el que las personas se convierten en familia por saber unos de otros, de sus fortalezas y de sus impotencias, de sus consolaciones y desolaciones. El espacio comunitario es el lugar donde cada individuo sale fortalecido humana y espiritualmente: reconciliado consigo mismo y con ganas de volver a intentarlo con mayor Fe, Esperanza y Caridad. Si la comunidad es lo contrario, el lugar del juicio y la crítica, la envidia y los celos, nos apartaríamos de la finalidad de una comunidad en la VC y entraríamos en climas grupales destructivos.

Al ver esta serie de cualidades humanas y espirituales, en demasiadas ocasiones hemos escuchado responder con excesiva rapidez que este tipo de descripciones son ‘mirlos blancos’ que no existen y que hay que ser prácticos e ir adelante con lo que se tiene; nuestra impresión es que hay que pensar un poco este tipo de afirmaciones. Estos rasgos, y otros más exigentes aún, aparecen en las reglamentaciones y constituciones redactadas por los grandes fundadores; pensar que es una realidad antropológica imposible puede ser una enmienda al criterio del fundador/a y a su inspiración carismática primigenia.

Lo que puede ocurrir es que algún grupo de VC sienta que no dispone de personas con estas características humanas y espirituales; esto hay que valorarlo con calma. Por un lado, hay que atender a la mirada que se tiene sobre las personas que ya están; en demasiadas ocasiones los prejuicios, las enemistades personales o grupales, impiden ver el verdadero potencial de muchos. Por otro lado, habrá que pensar bien los criterios de admisión, como decíamos al comienzo; criterios que han de contemplar que toda persona admitida debería encontrarse en disposición de una inteligencia y cualidades humanas y espirituales tales como para llevar adelante el proyecto institucional aportando su individualidad única, pero sin traicionar el carisma. Y, por último, otro asunto delicado pero crucial sería no descartar que, tal vez, nadie con las características necesarias llama a la puerta del grupo de VC; esto, claro abriría la necesaria reflexión humana y espiritual sobre la conveniencia de pensar que el tiempo de ese grupo ha pasado, como ha ocurrido tantísimas veces en la Iglesia. Esto es mucho más honesto con el cuerpo eclesial que incorporar sujetos que no sólo no reúnen condiciones excelentes, sino que, en ocasiones, poseen un sujeto humano, ético y espiritual tan pobre que conduce a la Iglesia a los diversos abusos y delitos de todo orden, los conocidos y los que quedan por conocer.

Dos instrumentos eclesiales importantes para un sano ejercicio del Servicio de Autoridad

Regresando a los conceptos descritos al comienzo –‘Identidad Relacional’ y ‘Liderazgo Resonante’- se comprende la importancia que puede tener el sujeto psíquico de la persona que ejerce el servicio de autoridad; su modo de ser va a resonar en el grupo y en cada uno de sus

⁸ E. WIESEL, “The loneliness of Moses” en L.S. ROUNER (ED.), *Loneliness*, Notre Dame U.P., Indiana 1998, 127-142.

componentes de un modo muy significativo. Para minimizar el efecto de las inevitables flaquezas humanas, Roma está enfatizando mucho la importancia de dos procedimientos tan antiguos como la propia Iglesia: el *discernimiento* y la *sinodalidad*. Sabemos que estos énfasis suelen venir de algún tipo de carencia que sólo se percibe desde la mirada universal que se tiene desde el gobierno de la Iglesia⁹. Y, sí, existe una relación intuitiva y científica entre los conceptos ‘Identidad Relacional’, ‘Liderazgo Resonante’, ‘Discernimiento’ y ‘Sinodalidad’. La intuición eclesial para un buen gobierno coincide con lo que las ciencias del comportamiento subrayan.

El *discernimiento* ha sido y es crucial en la espiritualidad cristiana. Aunque la tradición Ignaciana lo ha adoptado como piedra angular de su sistema espiritual, en realidad no le pertenece, está ahí desde los Padres de la Iglesia. Discernir supone ser capaces de sospechar que lo que parece de Dios o bueno, tal vez no sea ni bueno ni de Dios; es entrar en un proceso en el que resulta crucial ponerse a la escucha de Dios e ir siendo capaces de diferenciar entre su voz y nuestros propios pensamientos, opiniones, necesidades o impulsos. Entrar en esta sana sospecha es asumir la fragilidad humana, la tendencia —muchas veces inadvertida— a engañarnos, a distorsionar, a traicionar la palabra dada, a ponernos a nosotros mismos en el centro, sustituyendo a Dios; tal vez, a todo al tiempo. Para poder discernir bien, la persona ha de poseer una limpia autoconciencia y gran capacidad de autorregulación, competencias centrales del liderazgo resonante. Un líder eclesial que practica el discernimiento es capaz de regular sus emociones y opiniones en la toma de decisiones, buscando evitar acciones y reacciones meramente subjetivas. La persona que discierne va adquiriendo la capacidad de modificar sus puntos de vista iniciales, de incorporar los de otros y, todo ello, desde una relación muy personal con Dios. Por eso indicábamos que un líder religioso necesita un acompañamiento espiritual muy serio y honesto, porque los riesgos de confusión y de apropiación son grandes.

De la valoración del discernimiento y del reconocimiento del otro como interlocutor válido surge la necesidad de implementar la *sinodalidad* en los modos de proceder de la VC. La sinodalidad implica caminar juntos, promoviendo una respetuosa escucha mutua, la participación y la corresponsabilidad; es un reto para la Iglesia y, muy especialmente, para la VC. Este enfoque dialogal tiene una clara relación con el liderazgo resonante. Un líder sinodal en la Iglesia no impone sus perspectivas, sino que busca facilitar un espacio donde las voces y sentimientos de los integrantes del grupo son escuchadas, creando un clima emocional positivo que fomenta la unidad, la iniciativa, el enriquecimiento mutuo; también la obediencia de buen grado. Un líder que discierne y camina sinodalmente no solo pastorea, sino que edifica una comunidad viva y participativa, reflejando el mandato de Cristo de apacentar desde el amor (*Jn 21,17*) y la llamada para todos de buscar ser "uno" (*Jn 17,21*). Discernimiento y Sinodalidad, son esenciales para que el necesario ejercicio del SA no se convierta en tiranía y para que el cumplimiento del voto de obediencia no se vuelva sometimiento y anulación personal.

En una buena y saludable praxis del SA desde estos parámetros salen fortalecidos la unión de ánimos y la dignidad incuestionable de cada uno de los integrantes. No anula la necesaria obediencia, más bien la refuerza al otorgar al líder la misión, que es servicio, de llevar adelante el criterio comúnmente aceptado y orado de que la barca institucional no pierda el norte de su misión apostólica al servicio de la Iglesia, su verdadera razón de ser.

⁹ En los últimos años son muchos los documentos de diverso calado sobre estos asuntos. Merece la pena destacar la publicación de la CONGREGACIÓN PARA LOS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA Y LAS SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA: *Para vino nuevo odres nuevos. La Vida consagrada desde el Concilio Vaticano II: retos aún abiertos. Orientaciones* (2017).