

Manejar la conflictividad. El sacerdote y la institución¹

Enrico Parolari²

El destino del sacerdote está estrechamente vinculado a la institución eclesial en la que actúa. Para él, ésta no constituye sólo un lugar de trabajo sino que es una referencia inevitable para su identidad. No puede definirse sin referirse a la institución y a su comunidad. La configuración efectiva de su rol se juega en la interacción de múltiples relaciones institucionales: con el obispo y la iglesia diocesana, con el Papa y la iglesia universal, con el presbiterio, la parroquia o la entidad en la cual desarrolla su servicio, con las instituciones públicas y/o privadas con las que tiene que colaborar o relacionarse en el territorio. Sería imposible configurar la figura histórica del sacerdote prescindiendo de estos múltiples vínculos institucionales. Un discurso sobre la vivencia del sacerdote que no tenga en cuenta estos vínculos, corre el riesgo de ser sólo algo abstracto.

Delinear el propio rol

El sacerdote tiene una visión de cómo relacionarse con las personas, la comunidad o la entidad en la que trabaja. Pero también sus interlocutores tienen expectativas sobre la forma de comportarse del sacerdote. Todos son partes de una institución más amplia, que también tiene expectativas para cada uno. Todas estas demandas son mediaciones y, como mediaciones, tratan de traducir, aún si es con diversa autoridad – los valores perennes en formas históricas y adaptadas a la situación y al mismo tiempo, reflejan las necesidades - y los límites - de quien las formuló (sea persona o institución). Podemos entonces afirmar que la propia identidad de rol es el producto de una operación intersubjetiva, el punto de encuentro entre lo que el sacerdote se propone a sí mismo y aquello que le proponen, sea tanto su comunidad como la institución en su conjunto. En forma esquemática, podemos decir que el rol del sacerdote es el resultado de tres instancias que mantienen una causalidad circular entre sí³:

- **concepto de rol:** la interpretación que el interesado hace del propio rol (por ende, en relación a su identidad subjetiva);
- **exigencias de rol:** lo que la institución pide al interesado (en relación a las indicaciones objetivas de la Iglesia);
- **expectativas de rol:** el conjunto de las expectativas que cierta comunidad tiene en relación a su sacerdote (es decir, en relación a los acontecimientos concretos de la comunidad).

1 PAROLARI, Enrico, «Reggere la conflittualità. Il prete e l'istituzione» en *Tredimensioni* 3(2006) 307-315. Traducción: Fátima Godiño. Corrección de estilo: Leticia Fernández.

2 Psicólogo, Seminario Arquidiocesano de Milán (Italia).

3 MANENTI, A., *Tipologie di leadership e loro radici psicologiche*, en AA.VV. *L'apostolo e la sua comunità*, Ancora, Milano 1995, 143-171.

Identidad →
(concepto de rol)

SACERDOTE

← Institución
(exigencias de rol)



Comunidad
(expectativas de rol)

Este artículo se limita a algunos puntos problemáticos de la relación sacerdote-institución al definir y renovar el rol del mismo sacerdote⁴.

Acercamiento intersubjetivo

Como el sacerdote ya sabrá, la síntesis de la interacción de las tres instancias mencionadas es un juego de malabarismo. Su definición no es sólo una cuestión intrapsíquica sino intersubjetiva⁵. Cada una de las relaciones representados en el esquema pone preguntas significativas en relación al rol del sacerdote. Es decir, no se puede descargar sólo sobre sus espaldas la tarea de ser un buen sacerdote, como si ello dependiera sólo de su disponibilidad y virtud personal. Todos sabemos que en realidad, la variable decisiva continúa siendo la madurez de las personas, tanto bajo el perfil espiritual como de aquel psicológico, pero esto no significa que se pueda reducir toda la cuestión de los sacerdotes al nivel intrapsíquico. Es más, es evidente que la demora y, a veces, la falta de acción institucional pueden tener importantes influencias sobre las condiciones existenciales de los sacerdotes.

Actualmente, la presentación de las exigencias de rol queda en un nivel abstracto y a veces poco definido. Abundan las exhortaciones tanto espirituales como psicológicas sobre la vida personal del sacerdote, pero raramente se concreta algún cambio significativo aún cuando sobre ello se hayan hecho muchas y profundas reflexiones. Véanse por ejemplo, los discursos sobre la unidad pastoral, el número de las misas, la posibilidad de delegar tareas administrativas, el compartir responsabilidades pastorales, las condiciones de vida... Lo intrapsíquico y lo institucional son distintas dimensiones del mismo problema. No conviene que la responsabilidad que compete a cada uno de los dos polos sea puesta en el otro, con la inevitable consecuencia de generar quejas por parte de todos.

4 La relación problemática persona-institución no existe solamente “en nuestra casa”. Pensemos por ejemplo en el problema intercultural, cuando un inmigrante (por ejemplo un musulmán) tiene su propia forma de pensarse en el mundo, que es divergente de las exigencias de rol requeridas por el Estado al cual emigra; pensemos también en los padres y madres que quieren educar en forma cristiana a sus hijos pero que se encuentran teniendo que contrastar las exigencias de rol impuestas por la moda, la cultura o por los propios amigos de sus hijos.

5 Sobre la perspectiva Intersubjetiva, cfr. MANENTI, A., «Intersoggettività» en *Tredimensioni* 3(2006) 277-287.

Algunas preguntas pertinentes

- *Relación entre concepto de rol y exigencias de rol:*

- ¿Cómo influye mi personalidad sobre la forma de ejercer el rol que se me pide? ¿Por medio de qué características se expresa la madurez o la inmadurez en la asunción de mi rol presbiteral?
- ¿Cómo influyen en mi identidad las formas y símbolos del rol propuestos por la institución? ¿favorecen la madurez o la regresión?. Sobre la armonía entre concepto de rol y exigencias de rol, ¿la declaro sólo en forma verbal o también la siento interiormente?

- *Relación entre concepto de rol y expectativas de la comunidad:*

- ¿Qué influjo tiene mi forma de situarme en mi comunidad sobre las expectativas que ésta tiene para conmigo? ¿las hace más maduras o las infantiliza?
- ¿Cuál es la incidencia de las expectativas y presiones de mi comunidad sobre mi concepto de rol?

- *Relación entre expectativas de una comunidad puntual y las exigencias de rol institucional:*

- Entre la comunidad y la iglesia local, ¿existe diálogo y confrontación, acogida teórica con indiferencia práctica, litigio en el que vence el más fuerte?
- ¿Cómo podrían incidir las exigencias del rol institucional para mejorar la vida de una determinada comunidad y viceversa?

Qué puede esperar en forma realista el sacerdote de la institución eclesial

El momento que toda realidad y figura institucional está atravesando no es fácil. También las iglesias locales están viviendo un período de difícil interpretación de los cambios que se están dando, cambios tanto de mentalidad como de organización pastoral. El sacerdote lo experimenta en forma rápida; él lleva sobre sí la brecha, cada vez más grande, entre las condiciones reales en las que se desarrolla y toma forma su ministerio y una interpretación teológica y pastoral que ofrece todo lo mejor de sí (y esto se refleja también en las distintas intervenciones magisteriales sobre el ministro ordenado y su misión). Concretamente, haciendo un pequeño ajuste organizativo se corre el riesgo de continuar como si nada hubiera cambiado, dejando que cada uno, con su sabiduría y negociaciones, colme la laguna entre lo que la institución eclesial espera del sacerdote y las contradictorias expectativas tradicionales y modernas sobre él. No hay que maravillarse sí, en esta complejidad tan confusa, cada vez más sacerdotes encuentran una forma de ser que no raramente es una simplificación o una deformación del ministerio pastoral porque no es la síntesis intersubjetiva que tiene en cuenta las tres instancias mencionadas sino que se inspira en sensibilidades personales (aún cuando sean en sí buenas y virtuosas), poniéndose así al reparo de un verdadero servicio pastoral.

En este momento y la mayoría de las veces, no parece realista esperar de la institución eclesial diocesana una reforma en la definición de rol del sacerdote que sepa entretener en forma persuasiva la forma de vida y la organización pastoral. Quizás no se

puede esperar un impulso decidido y convencido hacia una pastoral compartida, colaborativa y corresponsal, sino probablemente sólo en alguna toma de decisión más decidida respecto a decisiones concretas valientes, tal vez parciales pero estratégicas en relación a la mediación entre todo lo que el sacerdote debería ser y las condiciones efectivas de ejercicio del ministerio. También existen, incluso donde se ha elaborado una profunda reflexión sobre una renovada estrategia pastoral, dificultades para definir las mediaciones. En los mejores casos se puede esperar encontrar responsables institucionales que en forma realista, reconozcan las dificultades del momento, compartan lealmente el esfuerzo por encontrar caminos de mediación, toleren aquel grado de conflictividad que los sacerdotes traen a la confrontación, y eventualmente, traten de intervenir buscando algún cambio en las situaciones pastorales.

La elaboración del duelo respecto al rol

Si por una parte el rol ministerial ofrece identidad⁶, por otra es también un desafío para quien lo asume. Definir, aceptar y re-elaborar el propio rol (que en óptica intersubjetiva, influye también en la identidad psicológica) es un frente decisivo y crítico en la maduración psicológica y espiritual, y una lucha que, según nuestra experiencia, tiene algunas fases comunes⁷.

- **Inserción.** Generalmente, en seguida de la ordenación sacerdotal y durante el tiempo del primer destino, el sacerdote se concentra en lograr responder de alguna forma, a menudo sin sopesar el precio, a las expectativas más evidentes y más fuertes del ambiente (gente, párroco, institución,...), buscando ganarse el mínimo de consideración y estima que permitan al neo sacerdote confirmarse en la propia identidad. Este esfuerzo por sostener el rol y sus exigencias efectivas puede también durar algunos años pero, contemporáneamente, se insinúan tácitamente señales de conflictividad hacia el rol, sea porque está poco actualizado en relación a los cambios, sea porque no raramente parece privilegiar aspectos secundarios respecto a aquello por lo cual eligió el ministerio.
- **Elaboración del duelo.** El sacerdote se encuentra en forma más o menos dramática teniendo que re-dimensionar las propias expectativas idealizadas. La realidad no parece respetar las promesas: falta de espacios pastorales compartidos, poca participación, dispersión en las tantas cosas que hay que hacer... Con la sensación de “no ser de nadie” surge cierta desilusión por el rol; desilusión que produce rabia, inquietud, rebelión – la mayoría de las veces es pasiva y latente – hacia sí mismo, hacia los compromisos asumidos o hacia los otros (gente, co-hermanos o superiores...): si estos sentimientos persisten por largo tiempo y siguen sin ser controlados, activan un proceso de lamentaciones y de acidez. La resolución positiva de la rebelión, ya sea activa o pasiva, tendrá como resultado el descubrimiento de motivaciones y estilos de vida más netamente evangélicos, pero esto

6 Para las personalidades más frágiles y desestructuradas, el rol del sacerdote puede volverse también un espejismo, tanto en una línea defensiva (en el sentido que logra prever una resolución mágica de los problemas relacionales para personalidades evitantes), como en el sentido que puede reforzar y dar poder también a personalidades narcisistas.

7 Evidentemente no es el único frente crítico. La consideración más profunda de la crisis necesaria para la maduración apostólica del sacerdote debe considerar también dos frentes que interactúan con éste: uno *perceptivo-cognitivo* que refiere al cambio de la percepción de sí, de la realidad y de los valores evangélicos que implica vivir el ministerio; el otro es *afectivo-relacional* que se refiere a la activación de partes del Sí mismo a partir de la intensa vivencia relacional, sea con personas específicas como con los grupos y la comunidad.

podrá ocurrir sólo por miedo de la *elaboración del duelo respecto al rol*⁸ con la relativa aceptación de los límites, tanto desde el punto de vista del testimonio evangélico como bajo el punto de vista de las respuestas a los cambios.

- **Revisión.** Sólo en un tercer momento podrá madurar el discernimiento sobre las exigencias de rol, con la consiguiente libertad para evaluar las prioridades y jugarse totalmente aún en condiciones más adversas. La revisión consistirá en encontrar una nueva síntesis entre las tres instancias sin que ninguna se pierda. ¿Por qué plantear sólo ahora esta revisión y, quizás, la crítica del rol de siempre? Si no es precedida de la fase de elaboración del duelo, la rabia anterior, no elaborada, puede desencadenar una renovación por provocación auto-destructiva antes que por una mayor fidelidad al mandato pastoral. Revisar el rol, solos, es un poco arriesgado. De hecho, la cuestión es intersubjetiva: no es sólo un problema de la persona (concepto de rol) sino de un grupo más amplio de sacerdotes y del presbiterio entero, si se reconoce que en el cambio moderno también las exigencias de rol, no sólo aquellas declaradas sino también efectivas, tendrían que ser modificadas y actualizadas para ser fieles al mandato pastoral. Además, la cuestión del duelo tiene también relevancias institucionales. No refiere sólo al rol «así como es» sino también a su progresiva irrelevancia en el contexto cultural moderno; y quizás, con la pérdida de cierta importancia social o de prestigio, se puede dar un servicio o un estilo más pobre al servicio del Evangelio al cual también la institución debería aceptarse adecuarse.

¿Es posible vivir en la institución sin perder la alegría de ser sacerdotes?

En un tiempo como éste en el que las figuras institucionales, también en la sociedad civil, son desvalorizadas⁹, no se puede dar por descontado que el sacerdote permanezca en la institución de la cual es parte integrante, custodiando el gusto y la pasión de ser sacerdote.

- **Distinguir lo que es esencial**

Para vivir en la institución es necesario madurar un sentido agudo de lo que es evangélicamente esencial, aquello que cuenta y permanece: la fe que salva, la gracia de la misericordia, la bienaventuranza de los pobres en el espíritu, la obediencia en la humildad, la compasión por la gente, la presidencia de la cruz... Cuando estos criterios se mantienen normativos y no se relegan a pensamientos retóricos o devotos, uno se percata que la mejor forma para vivir gozosamente sirviendo en la institución, y por medio de la institución es reconocer la necesidad de ella, y también su relatividad en la lógica del signo. También en

8 «El luto se elabora bien cuando, más allá de reconocer que un objeto no existe más (por ejemplo una persona querida), dicho objeto es recuperado internamente, de forma tal que se favorece una estructura del yo renovada. Algo del objeto se perdió para siempre pero algo nuevo nació ya que la relación con dicho objeto pasó a otro nivel, más íntimo y espiritual. En el luto existe una gran corriente afectiva que está amenazada, pero no por ello queda truncada ya que la relación con el objeto se transforma en algo más esencial e íntimo. En cambio, cuando el luto no se resuelve (hay lamento más que llanto), en lugar de surgir un objeto internalizado, queda un objeto empobrecido: del objeto quedan recuerdos borrosos y confusos relegados a la esfera emotiva y separados de la vida concreta». Editorial, «Esigenze di ruolo e crescita personale», en *Tredimensioni* 3 (2005), pp. 232-233.

9 En una homilía de la Misa Crismal del Jueves Santo, el Cardenal Martini sintetizaba así las características existenciales de la edad media del clero: “Cierta ligereza y fluidez en el vivir, la tranquilidad y el humorismo, la auto-ironía y la paz interior, una amorosa penetración de los corazones, una ecuanimidad instintiva en el aplicar las leyes y los preceptos, la capacidad de vivir también en la indeterminación, la capacidad de convivir con la novedad y la diversidad”. MARTINI, C.M., *L'età media del clero*, Centro Ambrosiano, Milano 1996, pp. 19-26.

las instituciones eclesiales todos estamos un poco, en formas diversas, atraídos a menudo por la “calesita” del poder más que por lo esencial de la fe que da alegría. Se elige hacer algo, viejo o nuevo, porque tiene suceso, mueve las cosas, confirma nuestro puesto, es exigido, corresponde a los propios gustos... y en estos criterios quedamos atrapados.

- **Sentirse actores**

Viviendo en forma auténtica el ministerio contribuimos a cambiar su rostro. Es por medio de cada uno de nosotros que el ministerio presbiteral pierde y/o gana algo. El cambio inducido por los documentos puede ser frenado por tantas inercias personales y comunitarias, pero es difícil frenar lo que viene de abajo. Los usuarios del rol no son actores cuando viven el mandato con resignación porque «es inútil pensar tanto» o por obediencia pasiva porque «no nos toca a nosotros tomar el puesto de los obispos». Tampoco son actores ni protagonistas del rol cuando subrayan hasta el cansancio la unicidad de su forma de interpretar el ministerio, con el mensaje implícito que sólo ellos entendieron qué quiere decir ser sacerdote.

- **Pagar el precio y disfrutar el gozo de ser libres**

Ser actores propositivos podría también, en algún momento, hacer que la vida sea más difícil, porque no está dicho que se reciba rápidamente sólo aprobaciones. Es más, se reactiva cierta conflictiva necesaria que también puede fastidiar a muchos. Para pagar el precio es necesario saber porqué y por quién se corren riesgos, es decir cuidar el gozo de la libertad de quien sirve al Señor en su pueblo.

- **Buscar mediaciones**

La invitación a repensar el rol es la invitación a hacer que siempre esté en la lógica del signo. Un «buen» rol crea vinculación entre los dos polos¹⁰. Por una parte es una respuesta adecuada a la realidad histórica del momento y por otra deja transparentar su significado de testimonio evangélico. Es bueno porque media entre lo real y el ideal. Pero aquí hay una lucha que mantener porque los dos polos que tienen que mediar no encontrarán nunca una completa pacificación. Cada nuevo encuentro entre fidelidad al Evangelio y a la situación se desequilibra en una nueva búsqueda. El peligro entonces es el de renunciar al cansancio de la mediación - que no es el compromiso diplomático entre el arte de encarnarse – y deslizarse hacia roles demasiado espiritualistas o inmanentistas. En otras palabras, es necesario saber conducir una vida equilibrada y sabia dentro del propio ministerio sacerdotal sin desviarse en sendas alternativas que divorcian emotivamente del ministerio.

- **Estimular a las instituciones**

No es raro que justo quien es responsable nos solicite una opinión que deberíamos dar en forma clara y directa, superando la posición infantil de pensar que los superiores tienen las soluciones o deberían tenerlas, mientras también ellos, sobre algunas cuestiones centrales de cambio en el ministerio o en la vida del sacerdote, no saben qué decir. También depende de nosotros estimular, en forma propositiva y constructiva, las instituciones para que estén ante la realidad y asuman una posición de avanzada, con los riesgos que ello implica.

10 PAROLARI, E. «Confini, potere, intimità». L'identità psicologica del prete e le sue mediazioni nel ministero», en *Sc Catt* 130 (2002) 500-505.

Aceptar la conflictividad en el presbiterio

Como todo grupo, también el presbiterio es una realidad conflictiva, por su propia naturaleza y no sólo por razones de pecado o debilidad de sus miembros. En cambio, a menudo la institución predica la comunión y la paz según un modelo ideal, y para tenerla, permite que cada uno haga lo que quiere o se contenta con el respeto formal de algunas reglas: comunión proclamada e independencia vivida. En general, los sacerdotes toman en cuenta la conflictividad en las parroquias pero tienen dificultad en aceptar como algo normal que entre ellos existen conflictos y es bueno que así sea. La diversidad de los carismas es también conflictividad. Entre los sacerdotes jóvenes y ancianos, existe una sensibilidad diferente y a menudo irreconciliable. Las formas de mediar los valores y de vivir los roles son múltiples y diversos... Si la inevitable conflictividad es vivida como un problema, con sentido de culpa o como objeto de crítica, en lugar de generar una confrontación que enriquezca, empuja a los diferentes a la independencia, a la polémica o al silencio.

Mantener abierta la comunicación

La institución, más que censurar al conflicto, debería encontrar las modalidades y los ámbitos para tolerarlo y manejarlo, es decir, antes de reaccionar rápidamente intentando esconderlo, podría usarlo como ocasión de crecimiento para el bien común. Rehusarse a priori a ver las cosas como están produce parálisis, agresividad pasiva y comportamientos impulsivos. Algunas veces la transgresión desviante del sacerdote está correlacionada a las actitudes institucionales que relativizan las dificultades. Como enseña la psicoterapia familiar, en muchos casos y con formas adecuadas es mejor hacer que aparezcan los conflictos para discutirlos y no para polemizar¹¹. Estamos un poco desprevenidos en relación a la comunicación. Tenemos que aprender a discutir sin demasiados reparos, como Pablo: «Pero cuando Cefas vino a Antioquía, me enfrenté con él cara a cara, porque era censurable» (Gal 2, 11)¹².

11 Podemos recordar tres condiciones para la correcta gestión del conflicto: «1) la comunicación abierta y sincera; 2) la capacidad de saber identificar los términos reales del conflicto, 3) la disponibilidad para considerar también el punto de vista de los demás y para examinar las soluciones de los otros, llegando, si es necesario, a un compromiso». MANENTI A. *Vivere insieme. Aspetti psicologici*, Dehoniane, Bologna 1991, p. 56.

12 MARTINI, C.M, ASCOLI, E. BETTAZZI, L. *Si può amare la Chiesa? Dedizione e parresia nel ministero*, Ancora, Milano 2000.