

## **Discernimiento pastoral y Teoría U: Creando ecosistemas de innovación en la Iglesia**

### ***Pastoral Discernment and Theory U: Creating Innovation Ecosystems in the Church***

**Juan M. Mena Hernández**

Instituto Superior de Teología de las Islas Canarias

Recibido: 30 marzo 2020

Aceptado: 8 julio 2020

*Resumen:* El discernimiento pastoral está llamado a enriquecerse en diálogo con diversas reflexiones seculares para iluminar la praxis eclesial. En este artículo nos centramos en la Teoría U de O. Scharmer, pues consideramos que ilumina algunas exigencias del discernimiento pastoral en el tiempo presente: la sinodalidad y la revisión crítica de los procesos de los órganos eclesiales. Propone también la meditación silenciosa como una dimensión esencial dentro de una pedagogía de renovación profunda en forma de U. El liderazgo innovador que propone el autor como una urgencia global nos permitirá transformar las organizaciones para cambiar el mundo, creando auténticos ecosistemas de innovación y creatividad que nos capaciten para cocrear el futuro con mente, voluntad y corazón abiertos. Por último, hacemos una evaluación teológico-pastoral de esta aportación en relación con el discernimiento pastoral y sugerimos nuevos horizontes para repensarlo y actualizarlo en la praxis.

*Abstract:* Pastoral discernment is called to enrich itself in dialogue with various secular reflections to illuminate ecclesial praxis. In this article we focus on the Theory U by O. Scharmer, since we consider that it illuminates some demands of pastoral discernment in the present time: synodality and the critical revision of the processes of the Church bodies. It also proposes silent meditation as an essential dimension within a pedagogy of deep and U-shaped renewal. The innovative leadership proposed by the author as a global emergency will allow us to transform organizations to change the world, creating authentic ecosystems of innovation and creativity that enable us to cocreate the future with an open mind, will and heart. Finally, we make a theological-pastoral evaluation of this contribution in relation to pastoral discernment and suggest new horizons to rethink and update it in praxis.

*Palabras clave:* creatividad, futuro emergente, innovación, liderazgo, meditación, proceso, sinodalidad.

*Keywords:* creativity, emerging future, innovation, leadership, meditation, process, synodality.

## 1. INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

No somos pocos los que sospechamos que la dinámica y los procesos de los órganos de corresponsabilidad en la Iglesia, mejor llamados órganos de sinodalidad, requieren una profunda revisión. Comprobamos que no bastan nuestros nobles deseos: es urgente que nuestras reuniones y la cuestión de fondo, el discernimiento pastoral, alcancen otro nivel de profundidad. De ahí que convenga abrirnos a aportaciones de otras disciplinas que reflexionan sobre temas análogos más allá de nuestros frecuentemente condicionados enfoques teológicos y pastorales.

En el presente artículo queremos incoar un diálogo entre la teoría U y la teología pastoral desde la clave del discernimiento pastoral. Consideramos que este marco teórico en enormemente rico y sugerente para extraer nuevas y viejas claves que nos permitan profundizar teórica y prácticamente en el cada vez más apremiante discernimiento pastoral profundo, en un mundo en mutación rápida. Vamos a encontrar notables convergencias entre esta hermenéutica y la antropología cristiana.

El principal teórico y autor de esta teoría –sin demérito de otros colaboradores suyos del *Presencing Institute*– es O. Scharmer, catedrático del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), una de las instituciones académicas más prestigiosas del mundo, sobre todo en el ámbito de la ciencia y la innovación.

Seguramente no sea casualidad esta matriz intelectual del autor: su mayor propósito es profundizar en las tecnologías sociales de la innovación sistémica. Pretende ilustrarnos sobre cómo afrontar retos complejos que requieren respuestas innovadoras y creatividad colectiva, así como un conocimiento basado en el todo emergente<sup>1</sup>. Nos sitúa en un mundo de cambios disruptivos y de complejidad emergente. En este tipo de complejidad las so-

<sup>1</sup> Cf. O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar desde el futuro emergente. De los egosistemas a los ecosistemas económicos*, Barcelona 2015, 174; 65.

luciones son desconocidas y la visión del problema puede cambiar constantemente así como los actores clave<sup>2</sup>.

## 2. EL MARCO DE LA TEORÍA U

Comenzamos acercándonos al marco disciplinario de esta teoría. Nos encontramos, por una parte, en el amplio horizonte de las ciencias sociales y en esta teoría se entrecruzan aspectos de la teoría de las organizaciones, con la sociología de las mismas, aspectos psicológicos y culturales diversos.

El autor utiliza categorías de la teoría de sistemas<sup>3</sup> y de la filosofía de la complejidad que son absolutamente claves en su pensamiento. Otro de los influjos lo encontramos en la meditación oriental y el *mindfulness*, que es su reedición occidental y laica.

Entre los filósofos que más armonizan con sus planteamientos se encuentra E. Husserl y la fenomenología: “Para ubicar la Teoría U en el paisaje de las tradiciones intelectuales, lo más fácil es identificarla como fenomenología aplicada, una práctica fenomenológica consciente para investigar el campo social”<sup>4</sup>. El propio autor profundiza en sus mayores influencias intelectuales. Se entrecruzan como los tres métodos inspiradores la fenomenología, el diálogo y la investigación-acción colaborativa:

Los tres tratan de la misma cuestión clave: la constitución entrelazada del lenguaje, la realidad y el yo. Y todos siguen la máxima de Kurt Lewin, el fundador de la investigación-acción,

<sup>2</sup> Cf. O. Scharmer, *Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge*, Barcelona 2017, 2 ed., 59.

<sup>3</sup> Abunda en el sentido de esta filosofía: “una verdadera filosofía de los sistemas cierra el bucle de retorno entre el ser humano, su experiencia de la realidad y su sensación de participación en todo este ciclo de concienciación y de representación” (O. Scharmer, *Teoría U...*, 53).

<sup>4</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 30-31. “The social fields consists of the relationships among individuals, groups, and systems that give rise to patterns of thinking, conversing, and organizing, wich in turn produce practical results” (O. Scharmer, *The essentials of Theory U. Core principles and applications*, Oakland 2018, pg. XII del prefacio). La diferencia entre campo social y sistema social consiste en que en el campo social el sistema es visto desde dentro y desde su condición interior, en una perspectiva que se hace consciente del punto ciego (cf. *ibid*).

quien observó que no podemos comprender un sistema a menos que lo cambiemos. Pero cada método pone un énfasis distinto: la fenomenología se centra en un punto de vista en primera persona (consciencia individual), el diálogo en un punto de vista en segunda persona (campos de conversación) y la investigación-acción en un punto de vista en tercera persona (representación de los patrones y estructuras institucionales)<sup>5</sup>.

Parte O. Scharmer de la constatación de un mundo roto y dividido por diversas brechas: la brecha ecológica, la socio-económica, la cultural y la espiritual<sup>6</sup>. Esta mirada a la realidad le sugiere que los múltiples sistemas y actores globales están creando un mundo globalmente irracional y auto-destructivo.

La dinámica autónoma de los sistemas arrastrados por su propia lógica lleva a consecuencias que nadie quiere. Esto nos recuerda la reflexión propia de la filosofía de la complejidad, de que el proceso endógeno de los sistemas sociales puede llevar a consecuencias totalmente contrarias a las pretendidas por nuestras acciones y estrategias<sup>7</sup>. No bastan las buenas intenciones de muchos, ni siquiera de todos, para transformar los sistemas en evolución.

Advierte con sensatez que las estrategias que van simplemente contra los síntomas son parte del problema. Es la lógica del pensamiento analítico que no comprende cómo abordar certeramente la complejidad social<sup>8</sup>. Pareciera como si los sistemas sociales estuvieran diseñados para no aprender. Por el contrario, necesitamos cada vez más organizaciones que aprendan y dialoguen al interior de ellas mismas y con su entorno.

En suma, ¿cómo podríamos definir la teoría U? Tiene varias dimensiones. La teoría U provee según su autor una gramática social con un lenguaje propio, una tecnología social con métodos y herramientas y una nueva narrativa del cambio social<sup>9</sup>.

Aunque pueda haber diálogo y aportaciones de distintas disciplinas científicas, nos adentramos en el terreno de una sabiduría para el cambio impregnada de valores, de una cosmovisión integradora.

<sup>5</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 18-19.

<sup>6</sup> Cf. O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar desde el futuro emergente...*, 5.

<sup>7</sup> Cf. E. Morin, *El método. La naturaleza de la Naturaleza*, Madrid 1981, vol. I, 306-307.

<sup>8</sup> Cf. O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 6.

<sup>9</sup> Cf. Cf. O. Scharmer, *The essentials of Theory U...*, p. XII del prefacio.

Desde luego que observamos en sus estudios una cuidadosa observación de la realidad, la propia de las ciencias humanas o sociales, entrevistas, estudio de la dinámica de grupos y de la interacción entre personas, etc. Con todo, quizás no sea una teoría científica en el sentido fuerte del término: más bien es una filosofía y una pedagogía social anclada en la larga experiencia del autor y de otros estudiosos. En modo alguno debe entenderse esto como una minusvaloración de esta aportación teórica. La ciencia empírica no es la medida de todas las cosas.

Además, cuando se trata de promover valores que transforman el mundo, que es una de las pretensiones del autor, estamos trascendiendo el horizonte científico: del ser no se puede deducir nunca el deber ser. Hay un salto axiológico, una toma de partido en la Teoría U que es parte del enorme interés de su planteamiento.

### 3. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LA FUENTE INTERIOR

Los retos y desafíos del mundo contemporáneo son tan enormes y difíciles de afrontar que es opinión de muchos, no solo de Scharmer, que conviene priorizar la formación de líderes a la altura de este momento histórico. Considera que se necesita un nuevo paradigma<sup>10</sup> y un nuevo mecanismo de liderazgo colectivo que supere ciertos mitos sobre el liderazgo, propios de una visión jerárquica. El líder que se precisa suscita el liderazgo de muchos y hasta de todos, porque el liderazgo es una capacidad distribuida o colectiva del sistema, en relación con la capacidad de percibir y materializar el futuro que quiere emerger.

Además, la capacidad más importante para el liderazgo es la escucha que facilita la co-percepción y la co-creación del futuro. La principal tarea del liderazgo es “fomentar la capacidad individual y sistémica de ver, de atender profundamente a la realidad que la gente tiene delante y representa. Así, el verdadero trabajo del líder es ayudar a la gente a descubrir el poder de ver y de ver juntos”<sup>11</sup>.

Por otra parte, recuerda que son muchas las historias de esfuerzos por cambiar que fracasan porque no se hacen cargo

<sup>10</sup> Cf. O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 130-133.

<sup>11</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 126.

suficientemente de la complejidad social<sup>12</sup>. Por demás, la autoorganización no se autoorganiza sino que requiere pasión y personas que creen activamente los espacios que permitan que la autoorganización evolucione<sup>13</sup>.

Las organizaciones evolucionan en tres dimensiones: la dimensión horizontal integra el flujo de creación de valor actual, la dimensión vertical se refieren a los sistemas de innovación continua y aprendizaje y la dimensión circundante alude a la conexión viva con el contexto social en evolución<sup>14</sup>.

La esencia del liderazgo del futuro consistirá en saber responder a las nuevas realidades emergentes y esto requiere sobre todo “cambiar el lugar interior desde el que operamos”<sup>15</sup>. Por ello, invita Scharmer a entrar en un nuevo nivel de conciencia, en un nuevo estado interior que comportará una mayor calidad del conocimiento desde el que operamos<sup>16</sup>. Solo así se hará posible un nuevo liderazgo: “el liderazgo en este siglo significa cambiar la estructura de la atención colectiva –nuestra escucha– a todos los niveles”<sup>17</sup>.

La problemática de un mundo roto y dividido en las brechas ya citadas no admite una visión reduccionista de esferas separadas. El vacío espiritual de las personas se relaciona directamente con el consumismo y la brecha ecológica y social<sup>18</sup>. Esta visión integradora está en la línea de la ecología integral del Papa Francisco en *Laudato si'*<sup>19</sup> y de la filosofía de la complejidad. Vivimos en una era de grandes disrupciones en las que colectivamente creamos unos resultados que nadie quiere<sup>20</sup>.

Lo que está muriendo es el mundo del *yo primero*, del *más es mejor* y de las decisiones en favor de los grupos de interés que nos han llevado a un estado de irresponsabilidad organizada. Por el contrario, quiere nacer tal vez una conciencia ecosistémica y una

<sup>12</sup> *Ibid.*, 211.

<sup>13</sup> Cf. *Ibid.*, 216.

<sup>14</sup> Cf. *Ibid.*, 215.

<sup>15</sup> O. Scharmer - K. Käufer, *Teoría U. Liderar...*, 3.

<sup>16</sup> *Ibid.*, 6.

<sup>17</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 19.

<sup>18</sup> O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 47.

<sup>19</sup> Cf. Papa Francisco, *Laudato si'*, n. 63.

<sup>20</sup> Cf. O. Scharmer, *Teoría U...*, 2.

activación de la inteligencia del corazón que tiene las semillas de una profunda renovación de la civilización<sup>21</sup>.

El punto clave del liderazgo es tomar conciencia del habitual punto ciego que nos impide avanzar, la escasa conciencia del lugar interior desde el que se actúa el liderazgo: “El punto ciego es el lugar desde el que se originan nuestra atención y nuestra intención. Es el lugar desde el que funcionamos cuando hacemos algo. La razón por la que es ciego es que se trata de una dimensión invisible de nuestro campo social habitual, de nuestra experiencia diaria en las interacciones sociales”<sup>22</sup>.

Según su experiencia, considera que el éxito de una intervención de aprendizaje organizacional “depende del estado interior de aquel que interviene”<sup>23</sup>. De ahí que los retos actuales requieran cambiar ese lugar interior a partir del que actuamos; ese es el reto mayor del liderazgo<sup>24</sup>.

Según Francisco Varela hay tres metodologías principales que abordan con fruto este punto ciego de acceso a la experiencia: la fenomenología, la introspección psicológica y las prácticas contemplativas. Las tres pueden contribuir a favorecer un proceso de concienciación de las organizaciones por el cual se llega a una *suspensión* del juicio habitual y a la *reorientación* a partir de múltiples puntos de vista de distintos actores. Desde allí, se hace posible *dejar ir*, soltando lo que ya no es esencial, a partir de un silencio desapegado que permite abrirnos al flujo co-creativo<sup>25</sup>. En muy pocas palabras, aquí tenemos la visión de Scharmer que se inspira especialmente en la aportación de Varela, como el mismo reconoce.

Afirma Scharmer que el cambio más importante que se requiere es el del corazón para reconectar con el propósito más profundo, desarrollar el espíritu de equipo y despertar y priorizar la responsabilidad personal<sup>26</sup>, porque “los problemas del exterior son un reflejo de lo que hay en nuestro interior”<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> Cf. O. Scharmer, *The essentials of Theory U...*, 3.

<sup>22</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 5.

<sup>23</sup> *Ibid.*, 6.

<sup>24</sup> Cf. *Ibid.*, 10.

<sup>25</sup> Cf. O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 174-175.

<sup>26</sup> Cf. *Ibid.*, 236.

<sup>27</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, p. xxx del preámbulo a la segunda edición.

Conviene poner en paralelo los niveles de conciencia, de escucha y de acción que va explicitando Scharmer porque se explican desde los mismos ejes transversales. En concreto, si atendemos a los niveles de conciencia tenemos los siguientes<sup>28</sup>:

- Nivel habitual: cuando los individuos y organizaciones interpretan el presente basados en las experiencias y hábitos del pasado.
- Nivel egosistémico: cuando se empieza a diferenciar entre el observador y lo observado, suspendiendo las asunciones del pasado, lo que permite reparar en lo nuevo.
- Nivel empático-relacional: cuando se empieza a ver las cosas desde una nueva perspectiva y se acogen empáticamente los puntos de vista de los otros.
- Nivel del ecosistema generativo: cuando nos desprendemos de las viejas identidades y se abre un nuevo espacio de conciencia co-creativa, a partir del futuro potencial que quiere emerger.

Los grandes líderes y los equipos innovadores tienden a operar desde todos los niveles, moviéndose a través de ellos en la medida en que lo demande la situación que afrontan<sup>29</sup>. Lo mismo se puede decir de cuanto se refiere a los niveles de escucha, de conversación y de acción. En lo que respecta a las estructuras económicas establece el mismo principio que vale para toda la vida social: “se requiere la transformación de la conciencia humana del conocimiento del egosistema al conocimiento del ecosistema”<sup>30</sup>.

La *presenciación*<sup>31</sup> comporta la conexión de nuestro yo actual con nuestro yo latente, el que está esperando en nuestro interior para nacer; al mismo tiempo es incompatible con cualquier forma

<sup>28</sup> O. Scharmer, *The essentials...*, 35-36.

<sup>29</sup> Cf. *Ibid.*, 39.

<sup>30</sup> O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 286.

<sup>31</sup> Neologismo del autor creado en inglés por la fusión de las palabras presencia (*presence*) y sensación (*sensing*), que está en la entraña de esta teoría y cuyo significado iremos explicando progresivamente. En síntesis, según Scharmer “significa conectar desde la Fuente de la mejor posibilidad futura y traerla al ahora. Cuando pasamos al estado de presenciación, la percepción empieza a producirse desde una posibilidad futura que depende de nosotros para hacerse realidad. La presenciación es un movimiento que permite acercarnos a nuestro yo desde el futuro emergente” (O. Scharmer, *Teoría U...*, 152).



de manipulación o coerción: “cuando entramos en este estado más profundo del ser –como individuos y como comunidades– entramos en un estado de libertad fundamental y de capacidad de crear. Entramos en nuestra libertad real. Por eso, la tecnología social de la presenciación es esencialmente una tecnología de la libertad”<sup>32</sup>.

Lo fundamental en la base de la U son las prácticas de tipo personal y colectivo como el silencio intencional, el diálogo generativo, la meditación, que nos permiten acceder a una fuente más profunda de creatividad colectiva y de conocimiento<sup>33</sup>. Relata experiencias diversas en organizaciones públicas y privadas en las que se crearon círculos de conversación para la toma de decisiones, con la ayuda de momentos de retiro y contemplación profunda junto con el asesoramiento adecuado<sup>34</sup>.

Esta teoría pone en valor una perspectiva filosófica concreta:

Una tradición científica menos conocida en Occidente que busca trascender la división entre mente y materia en la ciencia, las ciencias sociales y la filosofía, una tradición intelectual que está conectada con los nombres de Varela, Husserl, Steiner y Goethe, entre otros, y que se define por doblar el haz de la observación científica hacia el yo que observa, hacia la fuente<sup>35</sup>.

Los distintos nombres del misterio divino en las diversas religiones describen una misma experiencia fundamental, “un estado más profundo del ser que se hace presente en nosotros y a través de nosotros, tanto individual como colectivamente”<sup>36</sup>. En definitiva, todos se refieren a la fuente –que es quizás la conciencia profunda–, aunque de manera diversa al uso propio del pensamiento sistémico que abandera: “La fuente, desde un punto de vista sistémico, es donde el bucle de retorno entre la mente y la materia se cierra en el ahora, tanto individual como colectivamente”<sup>37</sup>.

<sup>32</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 176.

<sup>33</sup> Cf. *Ibid.*, 175.

<sup>34</sup> Cf. O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 236 ss.

<sup>35</sup> *Ibid.*, 286.

<sup>36</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 176.

<sup>37</sup> O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 287.

## 4. LOS VALORES Y LA PEDAGOGÍA DEL PROCESO EN U

Pasamos a considerar más atentamente la pedagogía del proceso en U, los pasos o etapas que lo hacen posible, en relación con los valores que lo sustentan.

En pleno siglo XXI se requiere cambiar el centro del liderazgo hacia la periferia, llevando incluso la toma de decisiones más allá de los límites de la organización, como ya se hace en muchas organizaciones poniendo en práctica lo que Scharmer llama ecosistemas de innovación basados en la inteligencia de enjambre. Todo esto requiere la inversión institucional de tradicional modelo jerárquico, poniendo a los actores en el centro del sistema. De este modo, las fuentes de poder se vuelven relacionales y el liderazgo se hace reticular; se invierte la tradicional pirámide jerárquica y se manifiesta un desafío<sup>38</sup>: todos los sistemas se enfrentan al mismo reto: la capacidad de actuar desde el conjunto, superando la organización en torno a intereses individuales para organizarse en torno a una intención común<sup>39</sup>.

Por consiguiente, resulta indispensable cambiar el foco de atención. La atención es la clave y lo es casi todo en las organizaciones: ya no pueden centrarse casi compulsivamente en lo que quieren evitar sino en lo que quieren crear<sup>40</sup>. Hace falta un metaconocimiento auto-reflexivo, un conocimiento del conocimiento que tiene varios niveles: prestar atención a nuestra atención (nivel personal); conversar sobre nuestras conversaciones para vernos como sistema; tomar conciencia de nuestros puntos ciegos y organizar nuestra capacidad de organización para que sea más intencional, fluida y consciente<sup>41</sup>.

Una visión rígida y fundamentalista del mundo es denominada con el neologismo *ausenciación* por el autor, antónimo de presenciación, bajo el imperio de una sola verdad (ideología, comunicación unilateral), un *nosotros* frente a *ellos* (colectivismo rígido, exclusión) y una voluntad (fanatismo). La alternativa que propone desde la lógica de la *presenciación* debe concretarse en estructuras sociales que favorezcan una comunicación multilateral

<sup>38</sup> Cf. *Ibid.*, 229-233.

<sup>39</sup> Cf. *Ibid.*, 234-235.

<sup>40</sup> Cf. *Ibid.*, 24.

<sup>41</sup> Cf. *Ibid.*, 177.

y cíclica, mucha transparencia basada en la inclusión y con la intención de servir al bienestar de todos. Todo ello en procesos que incluyan conversaciones de alto nivel y con verdadero despliegue de la creatividad colectiva<sup>42</sup>.

Los retos complejos actuales requieren soluciones complejas y múltiples enfoques: hace falta ampliar y profundizar en la definición del problema, contando con la participación de todas las partes implicadas, siendo conscientes de que las ideas importantes surgen después de mucho tiempo de ensayos fallidos<sup>43</sup>.

Por tanto, la escucha deviene una de las disciplinas fundamentales del proceso U, si bien la clave está en diferenciar los niveles de escucha<sup>44</sup>: desde la más superficial que denomina *descarga*, en la que confirmamos nuestros puntos de vista, pasando por una escucha factual que se abre a nuevos hechos, se desciende hacia una escucha empática propio del verdadero diálogo en la cual se abre el corazón y se es capaz de conectar con el de la otra persona: para ello se precisa la inteligencia del corazón.

El nivel más profundo de escucha acontece en la escucha generativa, descrita como una escucha desde el campo emergente del futuro: “este nivel de escucha requiere que accedamos a nuestro corazón abierto y a nuestra voluntad abierta, nuestra capacidad de conectar con la mejor posibilidad futura que quiere emerger”<sup>45</sup>.

De alguna manera nos vamos desprendiendo de nuestro yo antiguo para abrir un claro, un espacio que permita una nueva presencia: “estamos en un estado alterado; quizás *comunión* o *gracia* es la palabra que más se acerca a la textura de esta experiencia”<sup>46</sup>. En este horizonte conectamos con la fuente de nuestra verdadera identidad y la percepción de nuestra misión, con nuestro auténtico Yo emergente<sup>47</sup>. Peter Senge también describe a este flujo creativo como un *estado de gracia* y alegría, consciente de la connotación cristiana del concepto<sup>48</sup>.

<sup>42</sup> Cf. *Ibid.*, 37-38.

<sup>43</sup> Cf. *Ibid.*, 202-206.

<sup>44</sup> Cf. O. Scharmer, *Teoría U...*, 11-12.

<sup>45</sup> *Ibid.*, 11.

<sup>46</sup> *Ibid.*, 12.

<sup>47</sup> Cf. *Ibid.*, 13.

<sup>48</sup> Citado por O. Scharmer, *Teoría U...*, 184.

Es fundamental conocer los patrones de conversación presentes en cada momento para liderar el cambio en las organizaciones: las conversaciones nos permiten modelar el mundo en la medida en que aprendemos a pensar juntos accediendo a la inteligencia colectiva. Scharmer distingue varios niveles de conversación en paralelo con su esquema de niveles de escucha: descarga (hablar superficial), debate (confrontación de opiniones), diálogo (que es una indagación empática por la que nos vemos como parte del todo y podemos cambiar nuestro punto de vista) y conversación de presenciación que nos lleva a cocrear algo nuevo desde el campo generativo del futuro emergente y desde una experiencia real de comunión<sup>49</sup>.

El proceso en U tiene las etapas básicas que intentamos sintetizar siguiendo a O. Scharmer<sup>50</sup>, con la forma de una bajada hacia la fuente y una ascensión desde la misma (de ahí la forma de U). Realmente, un mismo esquema con análogas claves va presentándose con una terminología fluida que integramos a efectos pedagógicos. No se trata de una secuencia rígida sino de una lógica progresiva.

Se parte del habitual y superficial patrón de *descarga* que nos hace ver el mundo desde la lente de nuestros hábitos de pensamiento y por tanto, con nula sensibilidad a lo nuevo. Hay cuatro barreras de aprendizaje que mantienen atascado al sistema: “no reconocer lo que vemos (separación percepción y pensamiento), no decir lo que pensamos (separación pensamiento y habla), no hacer lo que decimos (separación habla y acción) y no ver lo que hacemos (separación percepción y acción)”<sup>51</sup>. Solo deteniendo las descargas se puede avanzar en el proceso U.

En el momento de la coinicio<sup>52</sup> la clave está en observar la realidad y escuchar a los actores interesantes del campo social correspondiente para descubrir nuestra llamada desde la realidad. Conviene tener presente a la gente menos visible o sin voz, acallada frecuentemente por la disfuncionalidad del sistema. Hay que saber reunir a un grupo de personas altamente comprometido

<sup>49</sup> Cf. *Ibid.*, 255-257.

<sup>50</sup> Cf. *Ibid.*, 37-39; 309 ss. Cf. Scharmer, C.O., *The essentials of Theory U. Core principles and applications*, Oakland 2018, 75-123.

<sup>51</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 116.

<sup>52</sup> El prefijo “co” de todos los movimientos indica que es una aventura esencialmente comunitaria.

y con una intención común que se va decantando en la medida en que se aclaran las preguntas esenciales de este viaje. También recomienda el autor viajes de inmersión profunda hacia los lugares de mayor potencial, hacia las periferias del sistema.

Si proseguimos, entramos en el momento de la co-percepción o del co-sentir (ambas traducciones aportan algo). Para ello, dejamos en suspenso nuestros juicios habituales (la voz del juicio) y aprendemos a ver con una mirada fresca, con la mente abierta, aunque se mantenga nuestra distancia respecto al mundo. Se trata de observar muy atentamente la realidad y sin prejuicios. La esencia de este momento es salir de la propia burbuja para ver la realidad desde las periferias del sistema.

Sin duda, es necesario practicar la escucha profunda y el diálogo que nos permita conectar con los demás con una mente, un corazón y una voluntad abiertos. Así llegamos a sentir desde todo el campo social, suavizando el límite entre el observador y lo observado: de esta manera el sistema puede empezar a verse a sí mismo, porque hemos creado mecanismos de percepción colectiva. Se da incluso un espacio para el asombro que se puede comparar con una semilla que hace crecer el proceso y nos ayuda a salir de la cárcel de nuestras estructuras mentales<sup>53</sup>.

Si se profundiza en el nivel de conciencia se alcanza la denominada *copresenciación*, en la cual no solo nos conectamos con las fuentes de nuestro ser y de lo que quiere emerger sino que nos capacitamos para *dejar ir* lo viejo.

Entonces se lleva a un nivel más hondo el movimiento anterior, de modo que los observadores se sienten ya parte del sistema y son capaces de observarlo desde esta pertenencia lúcida que permite abrirse tanto a la realidad actual como al futuro que quiere emerger. El silencio y la meditación son fundamentales porque este momento acontece en lo más profundo de la persona. Scharmer nos ofrece una amplia caracterización de la *presenciación*<sup>54</sup>:

Es el estado que experimentamos cuando actuamos desde nuestra mente, nuestro corazón y nuestra voluntad completamente abiertos y, por consiguiente, podemos conectarnos a la realidad

<sup>53</sup> Cf. O. Scharmer, *Teoría U...*, 123.

<sup>54</sup> Este neologismo en inglés viene a fusionar dos palabras: presencia y sensación (cf. O. Scharmer, *Teoría U*, 153).

desde un lugar mucho más profundo, desde las fuentes de la emergencia. Nos permite emprender un sutil movimiento de dejar ir y dejar venir que convierte nuestro propio Yo emergente en un vehículo para el futuro que quiere emerger<sup>55</sup>.

Cuando operamos desde el yo reforzado, que se trasciende a sí mismo –desde un lugar que está *dentro* y *fuera* de la organización del observador– vemos nuestro yo como parte del sistema y empezamos a ver cómo las personas representan ese sistema. Sentimos que no sólo estamos observando el sistema desde un único punto (*la perspectiva del balcón*) sino desde múltiples puntos simultáneamente, desde el campo o la esfera de alrededor<sup>56</sup>.

Al describir esta experiencia en algunos grupos de trabajo alude a instantes en que se experimenta de manera viva la comunidad y una energía de amor irradia por todo el grupo<sup>57</sup>. En esas experiencias de presenciación surge la necesidad de morir a lo viejo, un espíritu de no juzgar, de bendición, de amor incondicional<sup>58</sup>: “nos contiene en un estado mental abierto, profundamente generativo y calmado. Todos somos parte del mayor campo o presencia que, al parecer, toma conciencia de sí mismo a través de nosotros”<sup>59</sup>.

En este punto se inicia el ascenso desde la fuente, contemplando y *dejando venir* el futuro que quiere emerger. Va cristalizando la visión y la intención: “cristalizar significa permanecer conectado con la Fuente y poco a poco clarificar la visión y la intención futuras. Al hacerlo, nuestra imagen del futuro sigue evolucionando”<sup>60</sup>. El grupo se va haciendo consciente de su intención profunda.

A partir de aquí, se representan prototipos con cierta rapidez para aprender haciendo, en diálogo con el contexto, con el mundo, que es el que guía el proceso de esta creación de prototipos. Con frecuencia se observa que sin el desarrollo de una “cultura del aprendizaje” los equipos no hacen más que culparse mutuamente<sup>61</sup>. Con los prototipos empezamos a actuar desde el futuro: al principio lo nuevo aparece como un sentimiento que nos arrastra hacia

<sup>55</sup> *Ibid.*, 60.

<sup>56</sup> *Ibid.*, 159.

<sup>57</sup> *Ibid.*, 164.

<sup>58</sup> Cf. *Ibid.*, 166-167.

<sup>59</sup> *Ibid.*, 171.

<sup>60</sup> Cf. *Ibid.*, 190.

<sup>61</sup> Cf. *Ibid.*, 194.

algo, pero sólo después de usar la inteligencia de las manos y la del corazón, es cuando la cabeza empieza a comprender el porqué<sup>62</sup>.

En este proceso de realización de prototipos es esencial permanecer conectados con la inspiración inicial y escuchar la retroalimentación que nos da el entorno, especialmente el más local y específico<sup>63</sup>.

Por último, se comienza a realizar y a encarnar lo nuevo desde el ecosistema mayor. Se pueden desarrollar ecosistemas de innovación que ven, actúan y se conectan desde el todo emergente y que son indispensables para hacer frente a los enormes retos institucionales de nuestro tiempo.

Para entrar en este proceso O. Scharmer postula que se necesita una nueva tecnología social –esta es la naturaleza de su propuesta– que afine tres instrumentos: una mente abierta (capacidad intelectual), un corazón abierto (en relación con la inteligencia emocional y la empatía) y una voluntad abierta (en relación con nuestro verdadero propósito y nuestro verdadero yo). Estas capacidades se deben cultivar no solo a nivel individual sino también colectivo, conscientes de que la herramienta de liderazgo más importante que tenemos es la propia persona<sup>64</sup>.

En este sentido, el líder debe conocer y dominar tres enemigos sutiles: la voz del juicio que cierra la mente; la voz del cinismo que cierra el corazón y crea distanciamiento, y la voz del miedo, que dificulta mantener la apertura de la voluntad, al impedirnos dejar atrás lo que tenemos y lo que somos<sup>65</sup>.

En este punto, reconocemos que inevitablemente aparece en esta síntesis como complejo como la vida misma algo que es también vital y fluido. En todo caso, esto nos recuerda que los procesos de renovación no se improvisan y requieren formación, metodologías y estructuras adecuadas. Los procesos creativos necesitan un refugio y un cuidado frente a las hostilidades del ambiente a las pretensiones novedosas.

Subrayamos que esta teoría aparentemente tan abstracta y espiritual se ha verificado positivamente en la práctica de numerosas

<sup>62</sup> Cf. *Ibid.*, 196.

<sup>63</sup> Cf. *Ibid.*, 203.

<sup>64</sup> Cf. O. Scharmer, *Teoría U...*, 40-42.

<sup>65</sup> *Ibid.*, 42-45.

organizaciones, gobiernos y entidades de todo tipo<sup>66</sup>. Las obras de Scharmer abundan en historias de aplicaciones prácticas exitosas. Nos encontramos ante una aportación que ofrece mucho más que una metodología: es la sabiduría de un proceso para iniciar procesos. Pero las resistencias siempre son muchas:

En términos de pensamiento sistémico, hay dos factores limitantes que mantienen al sistema actual atascado en sus patrones antiguos: la ausencia de innovaciones en la infraestructura social y la ausencia de un grupo central global comprometido para inspirar y apoyar esas innovaciones en el contexto de un movimiento global por el cambio basado en la conciencia<sup>67</sup>.

A estos retos parece que responde eficazmente la metodología de la teoría U. De hecho, se ha creado una universidad global para aplicar y difundir esta tecnología social, tan importante para diseñar el futuro: la *U.school*, una escuela de acción para el cambio sistémico basado en la conciencia. Esta escuela y plataforma en red que va emergiendo se caracteriza “por su énfasis en el autoconocimiento como capacidad básica del liderazgo del siglo XXI, y por su representación de la pirámide invertida como espacio de contención para la transformación relacional”<sup>68</sup>.

Los *ulab* (laboratorios de prácticas) y los cursos gratuitos en línea son prueba de este compromiso efectivo por la transformación del mundo. Se están convocando laboratorios innovadores en todos los sectores que funcionan desde el principio de investigación–acción, que aúna ciencia, conocimiento y cambio social<sup>69</sup>.

Se busca una Universidad del tipo 4.0 que permita un aprendizaje global y multilocal y la inmersión profunda en diversos lugares de innovación, más aún: “la creación de comunidades globales de práctica, de aprendizaje y de creación de conocimiento, que resultará en libros de campo en línea y colaborativos”<sup>70</sup>.

<sup>66</sup> Scharmer sintoniza perfectamente con las propuestas del tipo holocrático, como “sistema de gobernanza en el que la autoridad y la toma de decisiones están repartidas en un ecosistema de equipos autoorganizados” (O. Scharmer, *Teoría U*, 292). Por consiguiente, alaba una interesante obra de F. Laloux al respecto (*vid.* F. Laloux, *Reinventar las organizaciones*, Barcelona 2016, 6 ed.).

<sup>67</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 343.

<sup>68</sup> O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 293.

<sup>69</sup> Cf. O. Scharmer, *Teoría U*, 346 ss.

<sup>70</sup> O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 293.



## 5. DISCERNIMIENTO PASTORAL Y TEORÍA U: ASPECTOS TEOLÓGICO-PASTORALES

Después de haber comentado, extractado –y posiblemente en algo traicionado por la concisión– la teoría U, nos proponemos extraer algunas indicaciones valiosas para la cuestión del discernimiento pastoral. En general, son válidas para cualquier organización, *mutatis mutandis*, especialmente para las organizaciones centradas en valores, como hoy día se conciben casi todas las organizaciones. Las aportaciones seculares de este tipo con frecuencia sirven como profecía externa para la Iglesia que le permite redescubrir sus tesoros ocultos. Con frecuencia lo que aparece como rabiosamente novedoso es tan antiguo como la Iglesia, desde otras claves y categorías.

Al lector atento se le habrá revelado claramente la importancia de muchos planteamientos de la Teoría U para repensar y renovar el discernimiento pastoral. Procuramos no repetir los argumentos que hablan por sí mismos en muchos casos, sino más bien aplicarlos a esta temática.

Se nos ofrecen nuevos criterios y tendencias para reinventar nuestros modos de organización eclesial, desde la clave de iniciar y acompañar procesos de la que nos habla el Papa Francisco, porque el tiempo es superior al espacio<sup>71</sup>. Esto supone revisar y repensar los procesos que tenemos, buscando alternativas desde la formación y el asesoramiento externo.

No olvidamos que la gracia supone la naturaleza, de modo que en cierto sentido la Iglesia es una organización tan humana como cualquier otra, siempre en relación con su misterio y vocación divina, en analogía con el misterio del Verbo encarnado, como nos recuerda el Concilio<sup>72</sup>. Por ello, la Iglesia está llamada a estudiar y comprender su funcionamiento como organización humana que es y a proyectar las mejoras necesarias en este sentido. Contra el fideísmo, afirmamos que precisamente la fe nos lleva a poner todos los medios humanos, que suelen ser más divinos y más espirituales de lo que preveíamos.

<sup>71</sup> Cf. Papa Francisco, *Evangelii Gaudium*, n. 223.

<sup>72</sup> Cf. Concilio Vaticano II, *Lumen Gentium*, 8.

Incurriríamos en espiritualismo si descuidáramos esta dimensión humana y racional de la organización eclesial, pensando que es poco espiritual centrarse en cambiar estos procesos, con la ingenuidad de ignorar que actualmente también seguimos modos de reunirnos y organizarnos que no están en la Palabra de Dios, sino que son fruto de circunstancias pasadas y rutinas adquiridas.

La síntesis entre la fe y la pastoral no se puede dar por supuesta, menos aún en nuestras reuniones. Podemos sorprendernos hablando con frecuencia con poca fe de la pastoral, como si Dios no estuviera siempre con nosotros. R. Prat alude a la dimensión de la teología pastoral estructural-educativa<sup>73</sup>: ciertamente, las estructuras pastorales deberían estar para educarnos, ayudándonos a crecer en la fe, la esperanza y la caridad. De esta manera realizamos un acompañamiento pastoral que es propio de la comunidad y sus ministros.

Comprobamos que son múltiples y complejas las cuestiones imbricadas en el discernimiento pastoral. Todo está conectado. Hoy debiéramos tener en cuenta además de la Teología pastoral, aspectos de la psicología personal y de grupos, la ciencia de las organizaciones, la teoría de sistemas, el coaching sistémico o de equipos. Hace falta un enfoque transdisciplinario y sistémico como recomienda el Papa y la filosofía de la complejidad: que la teología pastoral navegue por otras disciplinas manteniendo su rumbo.

También las grandes organizaciones no gubernamentales, gobiernos y empresas se plantean las mismas cuestiones que a nosotros nos inquietan sobre nuestro funcionamiento. Las mejores organizaciones han superado los esquemas clásicos de gerencia, que son directivos y hasta autoritarios. En la Iglesia pesa demasiado todavía el aspecto jerárquico en perjuicio del esquema de la pirámide invertida<sup>74</sup> que defiende el Papa Francisco y habla mejor de la naturaleza del pueblo de Dios y de sus ministerios.

Si abordamos solo los síntomas de los problemas pastorales, nos volvemos ciegos respecto al conjunto: he aquí las servidumbres

<sup>73</sup> Cf. R. Prat i Pons, *Tratado de Teología Pastoral. Compartir la alegría de la fe*, Salamanca 2005, 2 ed., 56.

<sup>74</sup> Vid. Papa Francisco, "Discurso en la Conmemoración del 50 aniversario de la Institución del Sínodo de los Obispos (17 de octubre de 2015)", AAS 107 (2015) 1139. 1141-1142. Curiosamente, la imagen de la pirámide invertida, como vimos, también la usaba O. Scharmer en otro contexto, con parecido sentido.

del pensamiento analítico que nos domina habitualmente. Las reuniones pastorales requieren un giro copernicano consistente en darnos cuenta de que en ellas no hablamos tanto de la realidad como de nosotros mismos, o si hablamos de la realidad es hablando sobre nosotros mismos.

En esto nos conviene conocer un concepto que aporta R. Echeverría<sup>75</sup> que es el de aprendizaje de segundo orden o transformacional. A diferencia del aprendizaje de primer orden que se centra en la acción y los resultados, el de segundo orden supone un cambio del observador que somos, lo que amplía las posibilidades de acción. Afecta al ser del observador y viene dado por una toma de distancia respecto de la observación y del sistema.

Nos propone Echeverría el esquema o modelo OSAR (observador, sistema, acción, resultado) que nos permite apreciar mejor la ampliación de perspectiva. Estamos llamados a alcanzar una perspectiva sobre la realidad pastoral que nos permita ver el sistema al mismo tiempo que el tipo de observación que estamos realizando, sin darla por supuesta. El observador puede observarse a sí mismo dentro del sistema y entonces puede ver lúcidamente algo más allá del sistema y de su propia observación. En el fondo, aquí estamos hablando de algo que se relaciona estrechamente con la conversión pastoral: de una liberación de horizontes o perspectivas.

Hay sistemas que parecen pensados para conservarlo todo como está, no para transformarlo. Hay estilos de reunión que parecen pensados para que las cosas no avancen ni un milímetro. Es urgente buscar nuevas pistas para avanzar hacia una nueva forma de organizarnos y nuevas metodologías. En verdad, las mejores metodologías no son neutras sino que conllevan una pedagogía y una sabiduría, como acontece con la teoría U.

La pedagogía que necesitamos incidirá en que no se trata tanto de reflexionar sobre la realidad, sino de transformarla, de promover la renovación... Con frecuencia, una consultoría externa puede poner las cosas en mejor perspectiva frente a la fosilización de nuestras prácticas.

Nos conviene deconstruir las reuniones desde sus presupuestos básicos asumidos, que son creencias colectivas de la cultura pastoral dominante y desarrollar una cultura profunda del diálogo

<sup>75</sup> Cf. R. Echeverría, *El observador y su mundo*, Santiago 2019, vol. 1, 30-35.

profundo (valga el pleonasma) que sabe solo sumar y nunca restar, acogiendo las mejores aportaciones de cada uno.

En lo que se refiere a nuestras reuniones pastorales, parece que suelen ser muy cerebrales sin que seamos conscientes del peso de los factores afectivo-emocionales. Lo más frecuente es el estilo de negar las emociones o dejarnos arrastrar por ellas sin notarlo, en un plano bastante inconsciente. Sin embargo, lo que nos conviene es tomar cierta distancia y explicitarlas y comprobar cómo están afectando al desempeño del grupo y cuál es el estado emocional alternativo que necesitamos para avanzar hacia nuestras metas.

Las grandes organizaciones y empresas nos han copiado y ya no pretenden centrarse en el dinero sino en su misión y valores. Si no se ofrece algo que apasione e ilusione no hay avance significativo porque las emociones colectivas son más poderosas que las meras ideas. Propio de la fe y la esperanza es soñar creativamente el futuro, la imaginación profética, al estilo del sueño misionero capaz de transformarlo todo del Papa Francisco<sup>76</sup>.

Para recuperar la autoestima comunitaria eclesial hay que apuntar alto...De ahí el riesgo permanente de la apelación al realismo: mantenerlo todo como está. Además ese realismo suele ser ingenuo. Da por hecho que la realidad es lo que nosotros entendemos cuando es mucho más rica y diversa: nos hacen falta otros puntos de vista.

Nos conviene ser más estratégicos en el trabajo de la visión evangelizadora que produce esperanza y trabajar estratégicamente los valores evangélicos...Respecto al análisis de la realidad, una misma diócesis puede ser vista por una persona de una manera deprimente, y por otra de manera ilusionante... ¿Cuál es la realidad o qué tipo de análisis nos interesa?

Desde el análisis de la realidad tal como lo practicamos habitualmente es difícil construir pastoralmente. Además del *ser* no se deduce el *deber ser*. Habría que pensar incluso en otro tipo de análisis de la realidad que esté atento a las mejores iniciativas, los signos de esperanza, los nuevos aprendizajes, las nuevas tendencias y los signos de probada fecundidad apostólica...

<sup>76</sup> Cf. Papa Francisco, *Evangelii Gaudium*, n. 27.

En el horizonte de la conversión misionera, se nos invita a la conversión a la sinodalidad que se debe concretar en la reforma ministerial, lo que conlleva la redefinición del papel de los pastores. Nos interesa que el liderazgo sea más distribuido y en equipos. Para ello los procesos deben ser más transparentes, participativos y abiertos, incluso con el apoyo de órganos técnicos que lleven la reflexión a un nivel más alto y ofrezcan su formación y conclusiones a los equipos de base. Las tecnologías de la información lo facilitan enormemente en nuestro tiempo.

Por último, como nos recuerda la teoría U, debemos priorizar el desarrollo de una cultura de la innovación y la creatividad. En nuestras reuniones es frecuente que prevalezcan absolutamente los procesos analíticos muy lentos y discursivos, generación de pocas ideas y muy conocidas. Hay que maximizar la generación de ideas y de experiencias nuevas a distintos niveles. Entre las nuevas competencias urgidas por la sociedad digital tenemos la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico y creativo, la inteligencia emocional, la toma de decisiones, la flexibilidad cognitiva, la negociación y coordinación, el trabajo en equipo, etc.

## 6. CONCLUSIONES

Entre los muchos aspectos positivos de la Teoría U, destacamos que es una propuesta humanista y solidaria, basada en el pensamiento sistémico. Se plantea, ni más ni menos, actualizar el sistema operativo de la sociedad<sup>77</sup>. Sorprende de esta visión la pretensión maximalista y poco posmoderna de transformar las organizaciones para cambiar el mundo, detectando ciertas brechas y rupturas que denuncia la Iglesia hace tiempo.

En concreto, lo hace el Papa Francisco desde la perspectiva de una ecología integral que se preocupa de los empobrecidos<sup>78</sup>. El mismo Papa parece adherirse a la perspectiva sistémica y transdisciplinaria en este y otros documentos<sup>79</sup>, usando terminología y argumentos propios de la filosofía de los sistemas y la complejidad.

<sup>77</sup> O. Scharmer, *The essentials of Theory U...*, 133.

<sup>78</sup> Cf. Papa Francisco, *Laudato sii*, 139.

<sup>79</sup> Papa Francisco, Constitución Apostólica *Veritatis gaudium* sobre las universidades y facultades eclesiásticas, 3C.

Al mismo tiempo, hay una fuerte reivindicación de la importancia de la dimensión espiritual de la persona y de los valores para la renovación de las organizaciones. En esto vemos una incipiente apertura al Espíritu que está dispuesto siempre a obrar en todo y en todos, no solo en los creyentes. Nuestro discernimiento pastoral está llamado a ser *a fortiori* –con mayores motivos–, más hondamente espiritual.

En las reuniones y encuentros de los órganos sinodales de la Iglesia no basta utilizar la oración como ornamento inicial: es necesario vivirlos en un clima profundo de oración, conectados con la presencia de Dios al interior de todos y en cada uno. Es difícil precisar en qué consiste este clima espiritual pero los frutos son palpables tanto cuando se da como cuando no se da.

Si hablamos y escuchamos como personas espirituales nuestros encuentros serán fecundos. En el fondo, cuando se vive este nivel de generatividad espiritual, hablar es escuchar a Dios en el otro y en el nosotros: el sentido más profundo de cualquier encuentro cristiano.

Cuando nos alejamos de nuestro centro espiritual surgen las conversaciones del ego (que llevan implícito el interés por ser el más importante o el más cualificado), de la queja, de la culpabilización y del distanciamiento afectivo de la comunidad eclesial, entre otras.

De ahí que necesitemos refinar nuestro discernimiento atento para tomar conciencia desde dónde hablamos y escuchamos –desde qué nivel de nuestra persona–, pues una misma persona puede hablar *en modo cháchara* pastoral totalmente superficial y hueco o abrir las profundidades de su fe, esperanza y caridad para comunicar visiones realmente valiosas.

A este respecto, tengamos en cuenta la acotación de O. Scharmer: “El mindfulness es la capacidad de prestar atención a nuestra propia atención. Cuando se da en un grupo, se llama diálogo. El diálogo no consiste en personas hablando las unas con las otras. El diálogo es la capacidad del sistema de verse a sí mismo”<sup>80</sup>. De modo que si prestamos atención a nuestro nivel de conciencia en cada encuentro, podremos crear un verdadero diálogo en el que

<sup>80</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 235.

no solo nos sintamos parte del todo eclesial sino que también lo veamos de otra manera.

Una de las intuiciones geniales del proceso en U es la necesidad de equilibrar e integrar las inteligencias de la cabeza, de la mano y del corazón. Porque es un peligro cierto encadenarse a formas desequilibradas de la inteligencia como el hacer sin conciencia (activismo ciego), la reflexión amplia sin voluntad de actuar (parálisis por análisis) y el diálogo puramente afectivo y nada efectivo. En cada uno de estos casos prevalece una de las inteligencias en perjuicio de las otras; respectivamente las inteligencias de la mano, de la cabeza y del corazón<sup>81</sup>.

Otra aportación aparentemente exorbitante y paradójica es la de aprender del futuro a medida que va emergiendo. Pues, como sabemos, la mayoría de las metodologías se basan en el aprendizaje a partir del pasado, lo que limita la creatividad. ¿En qué medida es posible aprender desde el futuro que quiere emerger?

Considera Scharmer que hoy se requiere dejar ir al pasado para aprender de las posibilidades emergentes<sup>82</sup>, porque el futuro en los procesos sociales depende de la creatividad humana<sup>83</sup>, pero “cuando actuamos desde el pasado, ya sabemos el resultado antes de que suceda nada. Es decir, empezamos con la cabeza. La cabeza nos dice que sigamos las rutinas establecidas, y el sentimiento que nos queda es el de vacío, en el mejor de los casos, o en ocasiones el de frustración”<sup>84</sup>.

Estas indicaciones nos sugieren que es posible un discernimiento pastoral más proactivo, más abierto a los signos de los tiempos<sup>85</sup>, por los que Dios nos acompaña desde el futuro, evitando la tendencia reactiva que es la más habitual en nuestros foros. Al mismo tiempo, se nos reclama una formación específica sobre los procesos de las organizaciones a la altura de nuestro tiempo. Sin

<sup>81</sup> Cf. *Ibid.*, 328-329.

<sup>82</sup> O. Scharmer - K. Käufer, *Liderar...*, 22.

<sup>83</sup> No podemos eludir que la creatividad en las organizaciones se asocia frecuentemente con la capacidad de desprenderse de lo que se está muriendo o enfermando, en un proceso vital inexorable de destrucción creadora como sugiere y desarrolla L. Bruni (vid. L. Bruni, *La destrucción creadora. Cómo afrontar las crisis en las organizaciones motivadas por ideales*, Madrid 2019).

<sup>84</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 198.

<sup>85</sup> Cf. Concilio Vaticano II, *Gaudium et Spes*, 44; 11.

duda, todo esto es compatible con la fidelidad a la Tradición de la Iglesia, que siempre será una fidelidad abierta y creativa.

El punto ciego<sup>86</sup> que tenemos en la pastoral se refiere también al escaso nivel de conciencia sobre la naturaleza de los procesos en los que estamos. Se puede aplicar a la sociedad eclesial el mismo principio generalizable a otras esferas: “desde un punto de vista estructural, el punto ciego de la sociedad tiene que ver con la ausencia de un espacio de contención colectivo y transectorial que nos ayude a co-percibir y co-crear desde un futuro que quiere emerger<sup>87</sup>”.

Para nosotros, ese espacio colectivo debe ser, en primer lugar, los órganos sinodales que deben ser resucitados desde los horizontes que venimos planteando, sin perjuicio de todas las demás manifestaciones de la sinodalidad eclesial. De esta manera llegaremos a sentir y consentir la realidad socio-pastoral desde una pertenencia lúcida, viva y auto-implicativa, sin juicio preconcebidos, con apertura y misericordia, abriéndonos a la nuevo, sabiendo cuestionar sin cuestionar: esto es, creando y proponiendo más que criticando. La promoción de grupos de pastoral creativa a distintos niveles con personas con sensibilidad innovadora podría ser crucial.

Pero para descubrir juntos lo que Dios nos está diciendo en esta hora de la historia, nos conviene una aportación complementaria de órganos técnicos de tipo transdisciplinario que superen la fosilización habitual de los órganos representativos. Esta obedece a que la representatividad tiende a replicar hacia adentro el sistema pastoral que debiera transformar, sin abrir horizontes. Por ello resulta ineludible asesoría externa y cualificada que renueve y remueva.

Por lo demás, el clima de oración y meditación es el único adecuado para las reuniones de discernimiento pastoral, sin olvidar las experiencias de acercamiento a las periferias. El diseño de retiros espirituales enfocados hacia el discernimiento pastoral compartido, superando las metodologías individualistas dominantes, sería también un paso significativo.

<sup>86</sup> Para profundizar en la naturaleza psicológica del punto ciego: vid. D. Goleman, *El punto ciego. Psicología del autoengaño*, Barcelona 1997.

<sup>87</sup> O. Scharmer, *Teoría U...*, 99.



El divorcio entre espiritualidad y pastoral suele ser más grande de lo que parece a simple vista. Institucionalmente suelen vivirse como esferas separadas. Al reunirnos pastoralmente solemos funcionar con parámetros poco espirituales, como si dejáramos de escuchar a Dios: “ahora hablamos nosotros y decimos lo que pensamos”. Casi no hay escucha profunda de Dios y nos atascamos en un debate más cerebral-superficial.

Al mismo tiempo, se precisa una teología pastoral que se haga cargo de la complejidad y dialogue con ella<sup>88</sup>, sin perder su vocación práctica, sabiendo identificar las barreras de aprendizaje pastoral y los prejuicios para liberarnos de ellos. Una planificación pastoral desde la perspectiva de la complejidad como hemos defendido en otras ocasiones<sup>89</sup> resultará de sumo interés práctico para el progreso de la evangelización y del Reino.

La crisis sanitaria y global que estamos viviendo en estos tiempos de pandemia podría funcionar como catalizadora del discernimiento y las reformas necesarias en la Iglesia. Entre otras cosas, nos ha conducido a valorar crecientemente tanto los encuentros presenciales como los recursos virtuales, sin contradicción. Un plan pastoral para el siglo XXI debe cohonestar la dimensión presencial y la virtual para ampliar el espectro de participaciones y de participantes. De este modo, se favorecerá la proactividad, la apertura y transparencia de los procesos, sin censuras ni excesos jerárquicos junto con la genuina eficacia.

Una sensata digitalización de muchas acciones eclesiales debe servir ineludiblemente a estos propósitos: aunque no podamos esperararlo todo de la técnica, sería otro error subestimarla. Un plan pastoral y discernimiento pastoral mixto presencial-digital se requiere para estar a la altura de los tiempos y de las posibilidades que nos ofrecen las tecnologías. Así como se ha promovido un portal de transparencia desde la Conferencia Episcopal Española, conviene impulsar un portal de participación abierta a nivel diocesano y /o supradiocesano.

<sup>88</sup> Vid. J.M. Mena Hernández, *La conversión pastoral en los manuales de teología pastoral españoles (1995-2005). Criteriología teológica y hermenéutica desde el paradigma de la complejidad*, Zamora 2017.

<sup>89</sup> Cf. Id., “La conversión pastoral y misionera desde la perspectiva de la complejidad”, *Salmanticensis* 64 (2017) 390-394.

Una de las cuestiones que se suscitan es nuestra capacidad de conversión para asumir las llamadas del Dios de la historia. El doble movimiento explicado de *dejar ir* y *dejar venir* expresa parte de la naturaleza de la conversión como cambio de mentalidad, proceso de muerte a lo viejo que nos atenaza y resurrección, que es apertura a la acción del Dios del futuro y de la esperanza que no defrauda.

Hace ya bastantes años el fenecido obispo Elías Yanes escribía lo siguiente sobre la creatividad pastoral –y no parece que hayamos avanzado demasiado en ese sentido–:

La creatividad no se hace efectiva sin tanteos, ensayos, equívocos, regresiones, inseguridades; pero no es posible sin libertad para la iniciativa, para la pluralidad de opciones y sin tensiones.

La creatividad pastoral auténtica ha de proceder de la fidelidad a la llamada de Dios, de deseo de un servicio pastoral más eficaz a los hombres, del deseo de un testimonio evangélico más claro [...]. No es aceptable aquel movimiento de renovación pastoral que por sus métodos y planteamientos implica una disminución del espíritu evangélico, aun cuando en otros aspectos parezca más actual<sup>90</sup>.

El esfuerzo de deliberación debe ir acompañado de la humildad de reconocer que necesitamos escuchar a otros miembros de la comunidad cristiana, incluso a todos cuando sea posible y aconsejable. El mismo E. Yanes recomienda el método ignaciano de considerar todos los argumentos a favor de una solución pastoral, tomar después un descanso para orar y considerar después todos los argumentos en contra<sup>91</sup>.

Es una intuición válida que ayuda a abrir la mente a planteamientos contradictorios, no necesariamente contrarios. Sólo conviene añadir que el descanso para la oración debiera ponerse también al final de la segunda ronda de argumentos. En caso contrario, quedaríamos muy condicionados por los últimos. El sentido del silencio-oración es tomar distancia afectiva y efectiva respecto a los argumentos para ver más allá. Por otra parte, la neurobiología está avalando la tesis de la importancia del silencio y la meditación en los procesos creativos.

<sup>90</sup> E. Yanes, *El discernimiento pastoral*, Madrid 1974, 58-59.

<sup>91</sup> *Ibid.*, 90-91.

La conversión personal y pastoral que seguimos necesitando, no se refiere principalmente a dejar atrás el pecado sino a los nuevos horizontes de vida que Dios regala constantemente a la humanidad y a la Iglesia, en un proceso continuo de crecimiento.

Dada la importancia trascendental que tienen las reuniones en la vida de la Iglesia, sorprende la paupérrima formación específica que tenemos en general al respecto. Nuestro discernimiento debe caracterizarse por una mirada bifocal y simultánea: hacia las realidades socio-pastorales y hacia los procesos de discernimiento sinodal. Si así procedemos descubriremos que podemos aprender a pensar de manera más ordenada, desde distintas perspectivas, evitando deliberar en una sola dirección.

Para actualizar y enriquecer nuestros procesos de discernimiento a la luz del Evangelio, nos conviene también explorar nuevas metodologías como las de la teoría U, el *design thinking* o los *seis sombreros para pensar* de E. De Bono<sup>92</sup>. Este último aporta también elementos prácticos enormemente valiosos que han favorecido en muchas organizaciones reuniones mucho más estimulantes, eficaces, creativas y mucho más breves.

Los buenos métodos no sustituyen la acción del Espíritu, aunque el Espíritu sin duda se sirva de ellos. Pensar correcta y ordenadamente también es fidelidad al Espíritu porque es fidelidad a la razón creada por Dios, como lo es aprender a escuchar con profundidad al otro, sobre todo si piensa distinto.

Nadie duda de que la pasión por el Evangelio, la unión con Cristo y la fidelidad al Espíritu seguirán siendo los aspectos medulares para un discernimiento cristiano auténtico, sin descuidar la formación permanente y otros aspectos humanos, como el cuidar la calidad y calidez de las relaciones humanas para un buen trabajo en equipo: desde luego, los factores afectivos y relacionales de los grupos son claves que no debiéramos tampoco eludir.

Como hemos subrayados el discernimiento pastoral es complejo y hay un sinnúmero de aspectos implicados en él. Evidentemente,

<sup>92</sup> Vid. E. De Bono, *Seis sombreros para pensar*, Barcelona 1998. Del mismo autor, vid. *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*, Barcelona 1994. Son muchos los pensadores que están subrayando la necesidad de la educación para la creatividad. En España el filósofo Alfonso López Quintás ha auspiciado una fundación para fomentarla (en línea. Madrid. [www.fundacionlopezquintas.org/](http://www.fundacionlopezquintas.org/), [Consulta 2020-5-8]).

no ha sido nuestro propósito en este artículo profundizar en todas las dimensiones teológicas y pastorales del discernimiento, sino más bien sugerir algunos aspectos relativamente novedosos a tener en cuenta en diálogo con la Teoría U. No se trata tanto de crear una cultura del discernimiento –posiblemente ya exista en muchas instancias eclesiales– sino de transformar la existente desde nuevas claves e incluso de adentrarnos en una mística del discernimiento. Pues nos urge situarnos en la estela de los grandes santos y evangelizadores de todos los tiempos con una espiritualidad creativa y creadora, siguiendo las inspiraciones del Espíritu siempre Creador.