

# CRISTIANOS EN EQUIPOS

*J. L. Gómez de Morales, S. J.*

**C**ONOCIDA es la afirmación de Heisenberg: "...la vida y la muerte de los hombres pueden depender de la actuación de unos cuantos grupos humanos muy reducidos..." (1). Si esta frase es cierta con respecto a la economía, política y demás actividades humanas, no lo es menos en el cristianismo.

La conciencia del laicado y su papel activo en la iglesia quedarán como uno de los avances más positivos que haya dado la Catolicidad en el siglo XX. Tal situación ha permitido la floración del equipo en todos los campos del apostolado. Por ello, podemos afirmar, con mayúsculas, que en la Iglesia, la Vida y la Muerte de los hombres pueden depender de la actuación de unos cuantos grupos cristianos muy reducidos.

Particularmente opino que si se multiplican en nuestras organizaciones apostólicas equipos bien coherentes, se contribuirá a superar la queja de MOUNIER que podemos formular así: La moral cristiana no ha logrado aún un estilo de vida digno de la síntesis de libertad y autoridad que el dogma ha establecido hace tiempo (2).

Vemos con agrado cómo van siendo barridas esas reuniones pasivas y numerosas, donde el director suelta su charla, sin grandes repercusiones apostólicas. Pero también es verdad que hay que buscar con microscopio electrónico una serie de equipos vivos, que actúen y perseveren a lo largo de los años, que influyan a fondo en su ambiente, que irradian a Cristo contagiosamente.

Tentación de número, ignorancia de métodos, ausencia de selección, de metas, de constancia, etc. etc., hacen que muchos equipos, tras un período efímero de entusiasmo, se hundan en un lánguido sopor que llegamos a creer inevitable. Y sin embargo, allí donde se resuelven las antinomias que vamos a exponer, donde se superan las dificultades que lleva toda vida en equipo, brilla un verdadero pentecostés y se manifiesta la pujanza divina de la Esposa de Cristo.

Intentemos definir lo que debe ser un equipo para luego poder desentrañar sus características esenciales: *Equipo es un grupo reducido (de 7 a 12) de cristianos reunidos libre y periódicamente para profundizar en su formación mediante el diálogo y para desarrollar el apostolado mediante la acción.*

### **Depuración de la propia personalidad**

Es imprescindible que el individuo no se llame a engaño. El equipo requiere aceptar que mi yo al entrar en contacto con el tú va a sufrir una inter-

minable serie de procesos de interacción. El roce con los demás miembros nos afectará profundamente. Saldrán a flote, liberadas y amenazantes todas las actitudes que inconscientemente se sedimentaron como efecto de nuestra educación y experiencia. Transferiremos a los otros aversiones y prejuicios, animosidades y recelos (3). Por tanto, se impone luchar contra la aparición en escena de una obra de Ionesco, de un teatro de la incomunicación. Hay que volcar en las reuniones la visión cristiana del tú. No como obstáculo sino como invitación al amor. Mi yo exacto, el auténtico, el mejor, irá emergiendo al sentirse solicitado por la llamada de cada tú a la colaboración. Es el amor el que descubrirá regiones insospechadas de nuestro ser y nos dará la sensación de poner a pleno rendimiento todas nuestras virtualidades.

Aquí es dónde se inserta la fuerza influyente del ejemplo:

"Las formas inferiores de imitación (contagio, sugestión) tienen carácter constrictivo... La enseñanza permanece abstracta e impersonal. El ejemplo actúa de hombre a hombre, bajo el efecto conjugado de afinidades selectivas y de un libre compromiso. Es una suerte de transferencia de la experiencia... El ejemplo opera como una revelación... libera en nosotros aspiraciones, aptitudes, energías no utilizadas pero existentes. La actitud ejemplar... nos arranca del conformismo letárgico, nos obliga a adoptar una posición, a dirigir nuestros esfuerzos... Su mensaje, que decidimos hacer nuestro y promover, nos permite realizar el célebre imperativo de: sé lo que eres. Se trata ya de una comunicación en que la fidelidad... y la inspiración no alienan en nada las respectivas personalidades" (4)

En el equipo queda a salvo el individuo personalizándose. Su número

(1) *La ciencia y la comprensión de los pueblos*, Arbor 203 (1962) p. 224.

(2) *Traité du caractère*, París, 1946, p. 522.

(3) Que transferimos al grupo nuestras experiencias íntimas y hasta nuestra cosmovisión, ha sido puesto de relieve finamente por algunas películas, p. e. *Justicia cumplida* y *Docs hombres sin piedad*, interesantes para un grupo-forum.

(4) J. MAISONNEUVE, *Psicología social*, Buenos Aires, 1960, p. 54-5.

reducido es el mejor antídoto contra la alienación que a cada instante aecha en este siglo XX.

El individuo es un ser indivisible en sí y dividido de cualquier otro, ha afirmado a través de siglos la filosofía católica. Sin embargo, cuando constata su radical limitación, su plena apertura hacia los demás para autoperfeccionarse, se siente persona.

Es la adolescencia la que enfrenta la lucha entre nuestro "individuo" y lo social. Donde hay negativa a sacrificar algo del yo, hay actitud inquieta y versátil, hay falsificación de personalidad. Hay tal vez un *personaje* (etimológicamente máscara) que intenta conciliar peligrosamente aspiraciones desbordadas con exigencias colectivas. Se ha dicho que "el personaje no es exactamente el individuo que somos, sino el que queremos persuadir a los otros que somos." (5). De ahí que la vida en equipo rebaja esas aristas falsas de la personalidad. Para un auténtico equipista, el investigador limitado, el deportista o el actor de moda, con sus actitudes excéntricas, son eternos adolescentes que no supieron cuajar en un auténtico estilo de vida. Para el cristiano la gracia suscita el intenso deseo de la comunión con Dios y por El, la apertura sin reservas a la comunión con el prójimo (6).

### Hacia el triunfo del Nosotros

Tal es el auténtico *Nosotros*, el triunfo de la simpatía sobre el interés y el cálculo, donde se realiza la forma más lograda de comunión. Es el plano de la solaridad, equidistante de la soledad y de la promiscuidad opresiva. Entonces buscamos en el tú al ser

irremplazable pues "sólo el intercambio personal parece capaz de abrir integralmente a cada yo singular, y realizar el Nosotros auténtico, aquel en que los sujetos al darse sin reservas, no enajenan nada de su personalidad, único Nosotros que merece el nombre de comunión. Pero vemos que las nociones de persona y comunión no son ya solamente nociones psicosociológicas sino también categorías espirituales y axiológicas" (7).

Es por tanto, el cristiano como persona, el que sabe armonizar la antinomia individualidad-comunidad. Y ello lo realiza en el equipo, al que podemos aplicar lo dicho del hogar, "pequeña iglesia". Y aquello tan bello de S. Juan: "Si andamos en la luz, como El está en la luz, entonces estamos en comunión con otros, y la sangre de Jesús, su Hijo, nos purifica de todo pecado" (1 Jn. 1,7) (8).

Es evidente que en la conciliación de las exigencias vitales de cada individuo con las metas señaladas a todo el equipo descansa una enorme parcela del equilibrio de éste, pero es una antinomia que ha quedado resuelta en las líneas anteriores. Cuando hacemos coincidir nuestra felicidad con la contribución a una tarea y esfuerzo colectivo, sentimos una satisfacción difícilmente superable. Cada uno se siente piedra viva del edificio común, según la imagen del Nuevo Testamento (1 Pet. 2, 4ss). Cada uno goza de su influjo al impulsar hacia el objetivo a sus compañeros. Es lo que se ha llamado la lo-

---

(7) J. MAISONNEUVE, o. c. p. 53. Para el «nosotros», véase F. KÜNKEL, *El consejo psicológico*, 3.<sup>a</sup> ed. y *Del Yo al Nosotros*, 3.<sup>a</sup> ed. Barcelona, 1957. Una síntesis filosófica de la parábola del buen samaritano, precedida de una exposición de las principales teorías filosóficas del Otro, en L. ENTRALGO, *Teoría y Realidad del Otro*, 2 vols. Madrid, 1961.

(8) Sobre la «comunión» en la primitiva Iglesia, cf. L. HERTLING, *Historia de la Iglesia*, Barcelona, 1960, p. 42-9.

---

(5) Ib. p. 38-9.

(6) Cf. J. ALFARO, S. J. *Persona y Gracia*, Gregorianum 41 (1960) 5-29.

comoción del grupo, porque el movimiento es índice de vida y progreso hacia la meta.

Un escollo hay que superar: que haya individuos que no se sientan miembros, es decir, que vayan más para servirse del equipo que para servirle (como decía el cardenal Suhard de ciertos cristianos con respecto a la Iglesia). Son los que lo integran por el prestigio social que les reporta pertenecer a una asociación bien considerada, los que acuden por entablar contacto social con ciertas personas, etc. Si estos móviles se pueden permitir al principio, deben irse purificando paulatinamente. La dificultad indicada se resuelve al tomar conciencia el individuo de su calidad de miembro y de persona como hemos dicho. Al ir dispuesto, según la frase del Señor, a experimentar que "es más dichoso dar que recibir". Al ver que su felicidad depende de hacer coincidir sus satisfacciones vitales con las de los demás.

### Espontaneidad y estructura

La división de grupos en espontáneos y estructurados surgió y se hizo clásica desde las experiencias Hawthorne en la Western Electric (Chicago) bajo la dirección de Elton Mayo, experiencias que han tenido enorme repercusión en el desarrollo de la psicología industrial (9). Se formó un grupo experimental de muchachas para el ensamblaje de relés. Mejoradas las condiciones ambientales (temperatura, luz, bocadillos...) la producción subía a alto ritmo. Pero quitadas aquellas, ésta se mantuvo. La explicación era la forma-

ción de un grupo amigo, favorable al trabajo. Se llegaron a realizar miles y miles de entrevistas y experiencias, planeadas y analizadas a fondo. ¿Resultados? Comprobar la existencia de normas rígidas, adoptadas por el grupo, para mantener en ciertos límites la producción. De nada servían muchas veces las primas ante la coacción del grupo elaborado (coacción de insultos, bromas, etc.). Tampoco coincidían los puestos asignados por la empresa con los que se creaban al margen. Estos y el grupo espontáneo tenían como suprema norma salvaguardar su seguridad.

Salta a la vista la fundamental aplicación a nuestros equipos. Serán más eficaces cuanto más tiendan a coincidir con los grupos estructurados u oficiales. Y tanto más coherentes cuanto que los puestos creados según el prestigio merecido (status) se identifiquen con los papeles asignados según la conducta esperada (role). Volvemos a insistir, es trascendental para nuestra personalidad la imagen que poseemos de nosotros. Y ésta viene dada en gran medida, por la que vemos que han elaborado los demás de nosotros. Ahora bien, un equipo homogéneo elabora un sistema de esperanzas o expectativas con respecto a cuál ha de ser la conducta de cada miembro. Por una parte, cuanto más elevadas sean, mayor será el esfuerzo del individuo por no defraudarlas. De ahí la responsabilidad de crear entre todos metas ideales para cada miembro, de acuerdo con sus posibilidades. Por otra parte, si no podemos encuadrar en equipos apostólicos a los equipos estructurados de trabajo (que sería el ideal), sí podemos procurar que nuestros equipos consten de un buen número de elementos espontáneos —amigos del mismo barrio, profesión, cultura— organizados en torno a unos estatutos bien precisos y definidos. El formulismo rígido vacía de dinamismo al equipo. Pero no sería menos esterilizante cierta ausencia de preocupación jurídica.

---

(9) P. BANDIN, *Elton Mayo: La psychologie industrielle*, Revue de l'Action Populaire, 1958, p. 677-91.

## Autoridad-libertad

Aludíamos con MOUNIER a la maravillosa síntesis que el dogma ha hecho de esta antinomía. Y añadíamos que es en el terreno práctico del equipo donde puede llevarse a efecto su síntesis.

El equipo debe ser una microestructura de otra organización más amplia. Esta gozará de sus respectivas autoridades y vínculos de tipo jurídico, mientras que el equipo no. La organización tendrá su jefe. El equipo, su *animador*. Debemos señalar sus límites pues son diferentes.

El animador debe pertenecer al equipo (como el alma al hombre). Debe salir de su ambiente. Será bachiller si el grupo es de estudiantes y obrero si el equipo es del mundo del trabajo. Sólo temporalmente y el menor tiempo posible, a falta de él, podrá suplirle uno de ambiente diferente (el sacerdote, p.e.). Por ser del equipo, estará sometido a su influjo y será difícil precisar los que el equipo influye en él y lo que de él pasa al equipo. Por ello debe evitar asumir el papel de padre, de profesor, de superior, de jefe. Topográficamente el equipo no debe cuajar en un triángulo, en sillas paralelas, ni siquiera en semicírculo. Debe ser mesa redonda, circunstancia fundamental, cuajada de simbolismo, pues es en esa situación donde el equipo asegura la indestructibilidad de lo personal (los ingleses dicen *grupos cara a cara*) y por tanto de su libertad (10).

Y a pesar de todo, el animador no llega a ser uno más. Sabe alentar y adiestrar. Sabe convencer y liberar lo mejor de cada uno. Sabe sacar a primer plano las insospechadas energías latentes de cada cual. Sabe a dónde va y a

(10) Cf. A. GODIN, S. J. *Group sain-group malade*, Nouvelle Revue Théologique, 1961, p. 605-16.

dónde lleva. Descubre la significación que ocupa para el conjunto el trabajo de cada uno y finalmente desarrolla tan imperceptiblemente su labor que crea conciencia en cada equipista de que es él quien ha encontrado la solución atinada y la actividad audaz y de que su aportación a la acción común es insustituible.

Hay que morir al deseo de lucimiento personal, de hacerlo todo. Pero tras esa muerte, tan dura y fructífera, el animador sabe que vive pascualmente, cuando cesando en su interés personal se consagra al logro de objetivos colectivos que él mismo forja e inspira. Los buenos animadores llegan a comprender la más profunda de las paradojas humanas: Quien pierde su vida, la salvará. O bien aquella otra que encierra en semilla, toda su actuación: "No vine a ser servido sino a servir". Y cuando llegue la hora del relevo, cederá el paso a los que él mismo formó, el animador que nunca quiso ser apudado por nadie (11).

## Sobre un cimiento sobrenatural

No olvidemos nuestra meta: un clima de intercambios que favorezcan nuestro progreso cristiano. Es decir,

(11) Cf. H. JOHANNOT, *El individuo y el grupo*, Madrid, 1961, cap. V y VI sobre el líder (animador) contrapuesto al jefe; J. MAISONNEUVE, o. c. 2.<sup>a</sup> P. cap. III. El animador de equipos es quien debe consagrarse al estudio de las técnicas de grupos, incluido el aspecto sobrenatural. Remitimos a la bibliografía de la nota 13. Dejamos intacto el método *ver, juzgar, actuar*, que es el que se va imponiendo. Con todo, citemos sobre él dos trabajos interesantes: T. MALAGON, *La encuesta como método de formación*. Boletín H. O. A. C. 363-5 (1962) p. 1-60 y A. MARECHAL, *La revisión de vida*, 2.<sup>a</sup> ed. Madrid, 1961. Es sugestiva la coincidencia de métodos de formación de líderes entre catolicismo y comunismo. Pueden leerse los artículos del excomunista D. HYDE, en *Crisis al mundo*, 1960, núm. 2 y 3; 1961, núm. 2 y 3.

comulgar en un misterio que nos desborda, nuestra inserción en Cristo Salvador (12)

Debemos constatar que el equipo no es el efecto de nuestros esfuerzos (sean del animador o de cada miembro), sino de la palabra del Señor: "Donde estén dos o tres reunidos en mi nombre, allí estoy yo" (Mt. 18,20). No es nuestra iniciativa la que cuaja en el equipo. Es el amor de Cristo, su cálida palabra, su mandato apremiante los que cristalizan en nuestro encuentro: "Nos congregó en una sola cosa el amor de Cristo." Es necesario no olvidarlo a la hora de la disensión. No debemos retirarnos para efectuar venganzas individuales contra cualquier miembro por su actitud hacia nosotros. Es a Cristo a quien abandonamos, pues fue su gracia la que nos llamó.

Y también a la hora de apelar a motivaciones, en la preparación a la reunión, en las encrucijadas de los debates o decisiones, no deberíamos olvidar que un equipo de cristianos es irreductible a categorías y técnicas psicocológicas con que se puede orientar un grupo profano. Hay que dejarle un margen a la gracia. Mejor, hay que revestir y penetrar todo de gracia, de Cristo, de Dios. Es decir, dar paso al misterio, a lo imprevisible, a lo inespera-

---

(12) Cf. A. GODIN, S. J. *L'animation pastorale et psychologique des petits groupes*, Nouvelle Revue Theologique, 1962, p. 36-62, sobre todo 37-42.

do. ¡Cuántas veces experimentamos que una elaborada preparación avoca al fracaso mientras que otro día, cuando nos arrojamos esperanzados en El, todo resulta!

Y si emprendemos el estudio de las técnicas de comunicación, de las leves y dinámica de grupos, de los papeles del animador o del partícipe, que sea porque Cristo lo quiere, como una respuesta al que nos amó y congregó primero. Mas hoy ya no basta un optimismo basado únicamente en el conocimiento del Evangelio o en nuestro amor a Cristo o en nuestro aprecio por la solidaridad del Cuerpo Místico. Hay que bautizar las técnicas psicosociales, hay que profundizarlas, hay que emplearlas a fondo encarnando en ellas el espíritu cristiano para que también ellas glorifiquen al Padre que está en los cielos (13).

---

(13) Además de los artículos y libros citados (algunos con bibliografía como los de A. GODIN y H. JOHANNOT) cf. los de Supplément de la Vie Spirituelle, 1960, p. 65-80; 1961, p. 82-98; 1962, p. 36-57 y los de la Revue de l'Action Populaire, nov. 1956 y feb. 1958. También E. FIORETINO, *Las técnicas del trabajo de grupo*, Cáritas, Madrid, 1961. Por su aspecto práctico y humano, los conocidos de D. CARNEGIE, *Cómo hablar bien en público y Cómo ganar amigos*, Madrid, 1961. Y para una visión del aspecto comunitario del cristianismo—esencial para la mística de equipos— los libros de E. MERSCH, S. J. p. e. *Morale et Corps Mystique*, Bruselas, 1949; H. de LUBAC, *Catholicisme*, París 1938 (antologías de textos al final); Ch. JOURNET, *Teología de la Iglesia*, Bilbao, 1959; Y. CONGAR, *Jalones para una teología del laicado*, Barcelona, 1961.