

Capítulo 5: El pensamiento de diseño en las estructuras organizativas de la Iglesia católica: respuesta al problema retorcido de la crisis de los abusos sexuales

Stephanie Ann Puen

La crisis de los abusos sexuales en la Iglesia católica ha planteado muchos interrogantes sobre el liderazgo y la teología en la Iglesia. Se necesita una respuesta urgente para garantizar que se haga justicia y que los abusos no continúen. Este artículo espera contribuir a esta respuesta ofreciendo una herramienta y una metodología que ayuden a identificar planes de acción para remodelar la cultura organizativa y el clima de la Iglesia católica, mediante el uso de los conceptos de pensamiento de diseño y problemas retorcidos¹. El pensamiento de diseño es una metodología utilizada por las empresas para responder a problemas retorcidos, que son problemas complejos y difíciles de resolver debido a diversos factores. Los problemas retorcidos se denominan así porque son multicausales y multifactoriales. Son especialmente difíciles de abordar y resolver, y cualquier intento de solucionarlos puede tener consecuencias imprevistas². La metodología del pensamiento de diseño se ha utilizado para cambiar estructuras y operaciones tanto en empresas como en organizaciones sin ánimo de lucro.

El concepto de problemas retorcidos, así como la metodología del

¹ Un ejemplo de un trabajo que utilizó estudios organizativos para aplicarlos a la institución de la Iglesia católica es *Church Ethics and Its Organizational Context: Learning From the Sex Abuse Scandal in the Catholic Church*, ed. Jean M. Bartunek, Mary Ann Hinsdale y James F. Keenan (Lanham, MD: Sheed and Ward, 2006).

² Horst Rittel y Melvin Webber, «Dilemmas in a General Theory of Planning», *Policy Sciences* 4 (1973): 160. Sigo la siguiente versión española del artículo: Horst Rittel y Melvin Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», *Administración Gubernamental y Políticas Públicas locales*. CUCEA (3 de enero de 2011), aquí 175–176 (N. de la T.).

pensamiento de diseño, ayudan a comprender la naturaleza de los problemas complejos en la crisis de los abusos sexuales y por qué son difíciles de resolver. En este artículo se sostiene que esta metodología podría ser útil para responder a un problema retorcido: el de la crisis de los abusos sexuales. La transparencia y la asunción de responsabilidades pueden contribuir de varias maneras a que las estructuras de la Iglesia católica sean más transparentes: esclareciendo las raíces del problema y su relación entre ellas; considerando la crisis de los abusos sexuales como un problema retorcido, y cambiando la gestión y la iteración a la hora de generar soluciones en respuesta a lo que se ha identificado como causa o agravante de dicha crisis.

La crisis de los abusos sexuales como problema retorcido

Las múltiples facetas de la crisis de los abusos sexuales en la Iglesia católica presentan características de lo que el pensamiento sistémico y el pensamiento de diseño podrían denominar problemas retorcidos. Un problema retorcido lo es por su complejidad, la cual lo hace especialmente difícil y complicado de resolver. El problema retorcido implica a «partes interesadas que ni siquiera pueden ponerse de acuerdo sobre el problema, y mucho menos sobre la solución; y a [personas] que son reacias a cambiar comportamientos y asumir riesgos, y que suelen ser recompensadas por su conformidad en lugar de por su rendimiento»³. Los problemas retorcidos se comparan a menudo con los problemas dóciles. Los problemas dóciles son fáciles de resolver y, una vez resueltos, ya quedan concluidos sin más implicaciones ni repercusiones.

Los teóricos del diseño Horst Rittel y Melvin Webber describen algunas características de los problemas retorcidos; este artículo destacará tres en particular que podrían ayudarnos a entender la crisis de los abusos sexuales. En primer lugar, la forma en que se describen tales problemas varía. Elegir cómo se enfoca el problema depende de quién forme parte del grupo que

³ Jeanne Liedtka, Randy Salzman y Daisy Azer, *Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector* (Nueva York: Columbia University Press, 2017), 4.

afronte el problema y determinará las posibles soluciones que se generen. En segundo lugar, no hay una forma inmediata de comprobar si una solución a un problema retorcido será útil o no, ni cuáles serán sus efectos. En tercer lugar, puesto que no hay forma de probar las soluciones, cada intento de responder al problema retorcido es importante y cambiará drásticamente las limitaciones y los factores de dicho problema, que habrá que tener en cuenta en el siguiente intento de resolución. Analizo cada una de estas tres características en el contexto de la crisis de los abusos sexuales.

La primera característica es que «la existencia de discrepancias ante un problema retorcido se explica de muchas maneras. La elección de la explicación determina la naturaleza de la resolución del problema»⁴. «No existe ninguna regla o procedimiento que determine cuál explicación o combinación de explicaciones [en forma de hipótesis] es la correcta [...] [porque al] no poder realizar una experimentación rigurosa [como se ha mencionado anteriormente], no es posible poner H [una hipótesis] realmente a prueba»⁵. En consecuencia, «el criterio que rige la elección tiene que ver con la actitud. La gente elige aquellas explicaciones que le parecen más plausibles. No sería muy exagerado decir que todos escogen la explicación que mejor cuadre con sus intenciones y que mejor encaje con los proyectos de acción disponibles. La “visión del mundo” del analista es el factor determinante para explicar una discrepancia y, por lo tanto, para resolver un problema enredado»⁶. La situación y el contexto particulares de las personas que tienen voz en el grupo y forman parte de la respuesta afectarán en gran medida al modo en que se entienda y articule el problema retorcido, así como a las posibles soluciones que puedan y deban adoptarse como respuesta. Por ejemplo, Jaisy Joseph explica cómo los líderes de la Iglesia católica en la India conducen el discurso sobre la cuestión de la crisis de los abusos sexuales a través de un mecanismo de autodefensa: «Cuando salen a la luz las primeras acusaciones de violencia sexual, no es raro oír

⁴ Rittel y Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», 181.

⁵ Rittel y Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», 181–182.

⁶ Rittel y Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», 182.

preguntas desdeñosas [...] o que las propias acusaciones se consideren represalias contra la Iglesia»⁷. Así, estas preguntas cambian la forma en que se plantea el problema. En lugar de relacionar el problema con la cultura institucional, el tipo de preguntas que plantea la Iglesia desplaza el problema hacia el comportamiento individual de las víctimas o los acusadores. Dado que la forma en que se define el problema retorcido depende en gran medida de las perspectivas de los analistas y de las personas que lo abordan, la resolución de la crisis de los abusos sexuales requiere que un conjunto diverso de voces forme parte del debate a la hora de elaborar, aplicar y evaluar una respuesta y sus futuras iteraciones.

La segunda característica es que «no existe una prueba última o inmediata para una solución a un problema retorcido»⁸. Rittel y Webber señalan que, en el caso de problemas sencillos como el problema matemático de $2+2 = 4$, «se puede determinar inmediatamente qué tan bueno ha resultado tal o cual intento u operación de solución. Más aún, la prueba de la solución está enteramente bajo control de la poca gente involucrada e interesada en el problema»⁹. Sin embargo, este no es el caso de los problemas retorcidos, ya que la gama completa de consecuencias de cualquier solución que se aplique no está clara, y dichas consecuencias se generan a lo largo de un periodo de tiempo prolongado e ilimitado. Al no estar claras, también son posibles consecuencias negativas imprevistas que incluso superen cualquier resultado positivo que se haya conseguido aplicando la solución. La crisis de los abusos sexuales presenta muchas facetas diferentes: cuestiones sobre la formación del clero, sobre la forma de entender la sexualidad, la familia y el género dentro de la teología católica, sobre la estructura organizativa de la Iglesia, que tal vez resulte opaca y poco útil en el contexto de la asunción de responsabilidades, y muchas más cuestiones. Implementar una solución para un solo aspecto, como vincular un rasgo de personalidad concreto con la crisis de los abusos

⁷ Jaisy A. Joseph, «Responding to Shame with Solidarity: Sex Abuse Crisis in the Indian Catholic Church», *Asian Horizons* 14, núm. 2 (2020): 388.

⁸ Rittel y Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», 175.

⁹ Rittel y Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», 175.

sexuales, tendrá consecuencias intencionadas y no intencionadas que también afectarán posiblemente a la educación católica, a la formación del clero en los seminarios, a cómo se organiza la Iglesia o incluso a si se logrará hacer justicia. Un ejemplo de esta cuestión es la respuesta de «vincular homosexualidad y pedofilia, y culpar implícitamente a los sacerdotes homosexuales de los abusos sexuales». Dicha respuesta no solo condena injustamente a un grupo concreto basándose en afirmaciones infundadas, sino que también tiene ramificaciones en otros aspectos como las enseñanzas sobre el sacerdocio, el sexo y el género, y quiénes están por tanto cualificados para ser líderes de la Iglesia¹⁰. Aunque de alguna manera la solución aspira a cambiar la forma de abordar el problema, la finitud humana, así como la dificultad para predecir todas las reacciones a la solución, hacen que sea difícil tener en cuenta todos los cambios posibles y todos los sujetos que se verán afectados, ya sea para bien o para mal.

La tercera característica es que «toda solución a un problema retorcido es una “operación de un solo golpe”. Ya que no hay oportunidades de aprender mediante ensayo y error sobre la marcha, cualquier intento es altamente significativo»¹¹. Debido al gran número de personas afectadas y a la dificultad de considerar las consecuencias, cada intento será crucial y probablemente incompleto a la hora de responder totalmente al problema,

¹⁰ Véase Michael J. O'Loughlin, «Vatican Reaffirms Ban on Gay Priests», *America Magazine*, 7 de diciembre de 2016, www.americamagazine.org/faith/2016/12/07/vatican-reaffirms-ban-gay-priests: «El lenguaje que excluye a los homosexuales del sacerdocio salió a la luz por primera vez en 2005, bajo el mandato del papa Benedicto XVI, pero se elaboró poco después de que estallara el escándalo de los abusos sexuales del clero a principios de los años 2000. Algunos observadores afirmaron entonces que los responsables eclesiásticos intentaban culpar del escándalo a los sacerdotes homosexuales, a pesar de que los expertos en psicología y en derecho afirmaban que no existía relación alguna entre la homosexualidad y los abusos a menores». Véase también James Martin, SJ, «It's Not About Homosexuality: Blaming the Wrong People for the Sexual Abuse Crisis», *Huffington Post*, 14 de junio de 2010, www.huffpost.com/entry/its-not-about-homosexuali_b_537810; Robert Mickens, «The Catholic Church is Enabling the Sex Abuse Crisis by Forcing Gay Priests to Stay in the Closet», *The Washington Post*, 23 de julio de 2018, www.washingtonpost.com/news/acts-of-faith/wp/2018/07/23/the-catholic-churchs-sex-abuse-scandals-show-it-has-a-gay-priest-problem-theyre-trapped-in-the-closet/.

¹¹ Rittel y Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», 176.

lo que dará lugar a varias iteraciones para mejorar la situación. Cada intento cambiará también las limitaciones del problema retorcido, en función de las consecuencias del intento anterior. Las soluciones que se centren en la formación del clero o hagan hincapié en la confesión sacramental tendrán sin duda efectos duraderos, pero no abordarán por completo la crisis de los abusos sexuales, puesto que otros factores, como la justicia y las enseñanzas doctrinales, también deben tenerse en cuenta y recibir la respuesta adecuada. El teólogo Aaron Milavec identificó la confesión sacramental como una de las maneras en que los obispos de Estados Unidos trataron la crisis de los abusos sexuales, la cual puede ser sanadora para algunos—como el agresor—y supuestamente permitirles cambiar con la gracia de Dios. Sin embargo, esta teología de la confesión «reducía cualquier posibilidad de que los padres indignados escucharan alguna vez una admisión de culpabilidad» o cualquier posibilidad de resarcimiento y, a menudo, no conllevaba penitencias como no quedarse nunca a solas con las posibles víctimas o acudir a rehabilitación o terapia¹². Esta solución sacramental tampoco tuvo efecto en las enseñanzas sobre el celibato o el sexo y el género en la Iglesia católica, aspectos que muchos también consideran necesarios para afrontar este problema. Por consiguiente, cada puesta en práctica de una solución debe pensarse con el mayor cuidado posible, dadas estas limitaciones y el impacto real en las comunidades. Cualquier solución «deja huellas que no pueden borrarse» fácilmente, ya que «la vida de muchas personas se verá irreversiblemente afectada, y será también mucho el gasto público de dinero [...]. Y cualquier intento por revertir la decisión o por corregir lo que ha traído consecuencias indeseables significa entrar en otra serie de problemas enredados, que a su vez están sujetos a los mismos dilemas»¹³.

¹² Aaron Milavec, «Reflections on the Sexual Abuse of Minors by Priests», *Asian Horizons* 4, núm. 1 (2010): 187.

¹³ Rittel y Webber, «Dilemas de una teoría general de planeación», 176–177.

Pensamiento de diseño en la estructura organizativa de la Iglesia católica

Ante la complejidad de la respuesta a problemas retorcidos como la crisis de los abusos sexuales, ¿cómo se debe responder? Un marco de referencia para responder a los problemas retorcidos es el pensamiento de diseño, un sistema de resolución de problemas que se utiliza para responder a problemas de este tipo. El pensamiento de diseño ha sido utilizado por empresas para diseñar sus productos y servicios, así como por organizaciones sin ánimo de lucro para mejorar sus servicios a diversas personas y comunidades marginadas y vulnerables¹⁴. La metodología incluye varios «pasos», aunque los pensadores de diseño siempre insisten en que no se trata de un sistema perfectamente diseñado que sea mano de santo para todos y cada uno de los problemas. El pensamiento de diseño ayuda más bien a grupos de personas diversas a aprovechar su creatividad y organizar sus pensamientos para abordar un problema que parece demasiado complejo de gestionar, debido a las exigencias contradictorias sobre el bien, los intereses y las limitaciones. De este modo, el pensamiento de diseño se convierte en una metodología adecuada para responder a los problemas retorcidos. En respuesta a las tres características de un problema retorcido descritas en la primera parte de este artículo, el pensamiento de diseño ofrece herramientas y principios útiles. En primer lugar, el uso de arquetipos sistémicos por parte del pensamiento de diseño serviría para aumentar y diversificar las voces que se escuchan y se tienen en cuenta a la hora de responder a la crisis de los abusos sexuales. En segundo lugar, el énfasis que el pensamiento de diseño pone en la gestión del cambio y la iteración permitiría a quienes intentan responder a la crisis de los abusos sexuales comprender más profundamente y gestionar los efectos del intento de solución en las comunidades implicadas.

¹⁴ Para más información, véase Liedtka, Salzman y Azer, *Design Thinking for the Greater Good*.

Arquetipos sistémicos

En respuesta a la primera característica de los problemas retorcidos, según la cual la descripción del problema y las soluciones elaboradas dependen en gran medida de las perspectivas de las personas que responden a dicho problema, la solución requiere incluir un conjunto diverso de voces con el fin de obtener una descripción más sólida del problema retorcido en cuestión. El pensamiento de diseño anima a quienes lo practican a fomentar un profundo sentido de la empatía y la voluntad de escuchar; una premisa del pensamiento de diseño es que parte de la solución consiste en «empatizar [con las personas a las que se atiende], comprenderlas y hacer que participen [...] en el proceso de diseño»¹⁵.

En relación con lo mencionado anteriormente en la descripción de la iteración, la participación de nuevas voces es clave en este proceso, así como la participación de las voces de los que están más gravemente afectados. Este compromiso refleja la importancia de la solidaridad como indicador relevante de la visión social católica. La solidaridad, un principio clave del pensamiento social católico, es la convicción de que todas las criaturas, incluidas las personas, están interconectadas y, por lo tanto, debemos implicarnos con «la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos» (*Sollicitudo rei socialis*, núm. 38), especialmente de los más afectados o de los que viven en comunidades vulnerables.

Esta solidaridad conduce a un planteamiento basado en la subsidiariedad, otro principio clave del pensamiento social católico: «A la subsidiaridad entendida *en sentido positivo*, como ayuda económica, institucional, legislativa, ofrecida a las entidades sociales más pequeñas, corresponde una serie de implicaciones *en negativo*, que imponen al Estado abstenerse de cuanto restringiría, de hecho, el espacio vital de las células menores y esenciales de la sociedad. Su iniciativa, libertad y responsabilidad no deben ser suplantadas» (*Compendium*, núm. 186). Aunque se debate

¹⁵ IDEO.org, *Field Guide to Human Centered Design* (Canadá: Design Kit, 2015), 22.

si la subsidiariedad debe practicarse dentro de la estructura organizativa de la Iglesia, el pensamiento de diseño estaría a favor, especialmente en la crisis de los abusos sexuales en la cual hay elementos que deben abordarse en el ámbito de la Iglesia universal, pero también en el ámbito de la diócesis o la parroquia¹⁶. Tal compromiso y tales soluciones conllevarán algún tipo de cambio estructural en ambos ámbitos.

En el pensamiento de diseño, emprender el cambio estructural supone comprender el pensamiento sistémico y el concepto de arquetipos sistémicos para ayudar a clarificar las pautas de comportamiento de tipo estructural entre agentes o grupos relacionados. La premisa básica es que una acción desencadenará algún tipo de reacción, y estas acciones y reacciones se denominan bucles de retroalimentación. Ciertos bucles de retroalimentación se han convertido en «arquetipos» predecibles que pueden servir de ayuda a quienes participan en proyectos de cambio estructural para garantizar el éxito y evitar los obstáculos más comunes. Un ejemplo de arquetipo sistémico es la tragedia del terreno común, en la que el uso descoordinado y exclusivamente interesado de un recurso concreto por parte de individuos que tienen acceso libre a él conduce al agotamiento del recurso¹⁷. Una vez identificado un arquetipo sistémico, es importante considerar qué tipo de reacción o retroalimentación se ha producido para evaluar qué hay que mejorar para acercarse a un objetivo¹⁸. También puede haber retrasos cuando las personas perciben la retroalimentación de forma incorrecta, lo que puede llevar a malinterpretar qué se necesita para la siguiente iteración de la solución.

¹⁶ Para un ejemplo del análisis realizado y el debate sobre si la subsidiariedad y la participación auténtica pueden aplicarse al diseño organizativo de la Iglesia católica, véase Kathryn R. Hamrlik, «The Principle of Subsidiarity and Catholic Ecclesiology: Implications for the Laity» (tesis doctoral, Loyola University Chicago, 2011).

¹⁷ Para más información sobre el concepto de la tragedia del terreno común, véase Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Nueva York: Cambridge University Press, 1990); Garrett Hardin, «The Tragedy of the Commons», *Science* 162, núm. 3859 (1968): 1243-1248.

¹⁸ Radim Spicar, «System Dynamics Archetypes in Capacity Planning», *Procedia Engineering* 69 (2014): 1351.

Otro arquetipo sistémico son las «soluciones que fallan», es decir, aquellas soluciones fáciles que simplemente arreglan los síntomas, pero no la causa real¹⁹. La «solución» no hace más que reforzar el problema a largo plazo, con el agravante adicional de consecuencias tardías e inesperadas que se suman a los síntomas, al tiempo que crean una adicción a la solución fácil debido al «cambio» percibido. Tales soluciones—por ejemplo, trasladar a un sacerdote acusado de mala conducta a otra diócesis—dan tal vez la impresión de que la Iglesia católica está respondiendo a la crisis de los abusos sexuales, pero no son suficientes para abordar las causas profundas y, en su lugar, se limitan a tratar los síntomas.

Las «soluciones que fallan» también pueden conducir al «desplazamiento de la carga», otro arquetipo similar a las «soluciones que fallan», pero que desplaza la atención desde el problema fundamental a los efectos secundarios. La atención se centra entonces en resolver esos efectos secundarios en lugar de resolver el problema fundamental. Se crea así una cultura de evitación o dependencia de una intervención concreta que, en realidad, solo sería parcialmente útil o incluso inútil, como centrarse únicamente en el celibato sin comprender el papel de la formación del clero y la enseñanza de la Iglesia sobre el sexo y el género. Considérese cómo la cita del obispo auxiliar de Hamburgo Hans-Jochen Jaschke, según la cual «el estilo de vida célibe puede atraer a personas que tienen una sexualidad anormal y no pueden integrar la sexualidad en sus vidas», se utiliza indebidamente para vincular el celibato solo con la crisis de los abusos sexuales y la pedofilia²⁰.

Estos arquetipos también dan lugar a otro arquetipo denominado «erosión de metas», en el que se pide a la comunidad sistémica que acepte las cosas tal como están y se conforme en nombre de unos valores determinados, en lugar de arriesgarse y trabajar por la justicia. Una de los

¹⁹ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York, EUA: Doubleday, 2006), 422.

²⁰ Senge, *The Fifth Discipline*, 104, 110. La cita de Jaschke se encuentra en Tom Heneghan, «Celibacy Debate Re-emerges Amid Church Abuse Scandal», *Reuters*, 13 de marzo de 2010, www.reuters.com/article/idUSTRE62B38C20100312.

dos supervivientes de abusos que abandonaron la Comisión Pontificia para la Protección de Menores en 2016, Marie Collins, reconoce que este arquetipo está en juego en el Vaticano cuando describe la «resistencia cultural» impulsada por «el miedo al cambio [...] o una mentalidad cerrada que ve los abusos como un inconveniente o un aferrarse a viejas actitudes institucionales»²¹.

Preguntarse «¿qué arquetipos sistémicos están en juego?», «¿qué retroalimentación se ha producido y cómo evitamos la oscilación, en la que un sistema simplemente se mueve entre lo bueno y lo malo sin una mejora permanente?» y, en el caso de retrasos o lagunas continuas, «¿hay intereses ocultos que obstaculizan la mejora de la retroalimentación?» es útil para sacar a la luz qué voces se están escuchando y cuáles no, y qué experiencia se necesita en el tipo de soluciones requeridas en función de los arquetipos presentes en el sistema. Aportar nuevas voces y practicar la escucha activa de los marginados puede cambiar el tipo de bucles de retroalimentación que se producen en el sistema y revelar otros aspectos del mismo que estarían afectando al problema.

Tomar conciencia de los arquetipos sistémicos puede ayudar a generar el cambio estructural que se requiere para dar cabida a otras voces que contribuyan a la continua iteración de soluciones necesarias a la hora de abordar la crisis de los abusos sexuales en la Iglesia católica. Las voces diversas, en particular las voces de las víctimas y de los marginados, sirven para abrir vías alternativas y catalizar el cambio en las estructuras dentro de la Iglesia, a fin de fomentar la sanación y la justicia. Incorporar sus voces también demuestra que son valoradas en la Iglesia, y esto incluye que comparten la perspectiva y el proceso como parte de la gestión del cambio, del mismo modo que lo han hecho diversas organizaciones utilizando esta metodología²².

²¹ Frances D'Emilio, «Abuse Survivor Quits Pope Francis' Panel Over Vatican Stonewalling», *The Associated Press*, 2 de marzo de 2017, www.apnews.com/article/vatican-city-ma-state-wire-ap-%20top-news-pope-francis-international-news-f49acb21f4a646faa9290c56063f37fc.

²² Ejemplos de otras organizaciones que han utilizado el pensamiento de diseño para promover el diálogo en toda la comunidad con el fin de generar soluciones son los casos del Monash

Gestión del cambio e iteración

La segunda forma en que el pensamiento de diseño puede contribuir a afrontar la crisis de los abusos sexuales es a través de las herramientas de la gestión del cambio y la iteración. En respuesta a la segunda y tercera características de los problemas retorcidos —no hay una prueba definitiva para ver si una solución funcionará antes de su aplicación y, por consiguiente, cada intento de responder a la crisis de los abusos sexuales tiene un peso importante y lo más probable es que solo sea una solución parcial con consecuencias intencionadas y no intencionadas—, el pensamiento de diseño ofrece herramientas útiles para gestionar los intentos de manera que los beneficios positivos de un intento tengan continuidad. También puede contribuir a mitigar las consecuencias negativas que surjan en relación con los distintos intereses y preocupaciones de las diversas partes implicadas en cuestiones tan delicadas y polémicas.

En primer lugar, las herramientas de la gestión del cambio propias del pensamiento de diseño hacen que los responsables eclesiásticos y quienes intentan responder a la crisis de los abusos sexuales dialoguen con las víctimas, la comunidad y otras partes interesadas y sectores implicados, en lugar de volver a una «mentalidad de búnker», en la cual «la Iglesia quiere resolver sus problemas desde dentro y excluir la dimensión pública porque

Medical Centre de Australia y el Institute without Boundaries (IwB) de Toronto (Canadá) en colaboración con la ciudad de Iveragh (Irlanda). El personal médico del Monash Medical Centre utilizó el pensamiento de diseño para involucrar a sus pacientes y a la comunidad atendiendo a «las personas, los procesos y los sistemas, sin olvidar el papel de las emociones humanas. En particular, apreciar el poder del sistema global para impulsar comportamientos y resultados intencionados y no intencionados» fue clave para conseguir la adhesión y rediseñar sus sistemas. La comunidad de Iveragh (Irlanda) también utilizó el pensamiento de diseño para «entablar un debate en toda la comunidad» sobre la revitalización de la comunidad rural y su población, asegurándose de que el éxito económico derivado del turismo llegara a la población. Para más información sobre estos dos casos y otros, véase Liedtka, Salzman y Azer, *Design Thinking*, 79–102, 125–146.

teme su propia reputación y la de la institución»²³. Muchos están legítimamente disgustados por la gestión de la crisis de los abusos sexuales, y es posible que muchas de las partes implicadas estén soportando emociones fuertes—enfado, tristeza, abatimiento, desesperación, repugnancia—ante la situación, ante los abusadores y ante la institución de la Iglesia católica²⁴. La gestión del cambio reconoce las diferentes formas en que las organizaciones sufren cambios—cambios estructurales, cambios de procesos, cambios culturales—y se han propuesto diversas estrategias para que las organizaciones consigan cambiar sistemas injustos o terribles, ayudando al mismo tiempo a gestionar las muchas y diferentes emociones, opiniones e intereses en juego.

En este contexto, la propuesta del reportero de finanzas Richard Luecke es de gran utilidad, ya que enumera varios pasos para gestionar estos cambios o transiciones altamente emocionales: 1) potenciar el compromiso y la energía, 2) desarrollar una visión compartida de lo que se quiere conseguir, 3) identificar a los líderes, 4) concentrarse en los resultados y no solo en las actividades y la «palabrería», 5) iniciar el cambio en la periferia y dejar que se extienda sin impulsarlo necesariamente desde arriba, para demostrar que el cambio puede funcionar y reportar beneficios a las personas y a la organización, 6) institucionalizar los éxitos mediante políticas, sistemas y estructuras formales y 7) supervisar y ajustar las estrategias en respuesta a los problemas que surjan en el proceso de cambio²⁵.

Algunos de estos pasos, como los pasos 1, 2 y 5, son útiles sobre todo

²³ Hans Zollner, SJ, «The Spiritual Wounds of Sexual Abuse», *La Civiltà Cattolica*, 18 de enero de 2018, www.laciviltacattolica.com/spiritual-wounds-sexual-abuse/.

²⁴ Kathleen Davis, «‘Beyond Anger’: Pittsburgh Priest Says Sex Abuse Report ‘Shook’ Parishioners», *NPR*, 18 de agosto de 2018, www.npr.org/2018/08/18/639648032/beyond-anger-pittsburgh-priest-says-sex-abuse-report-shook-parishioners; Sean Reynolds, «How Are Grassroots Catholics Responding to the Sex Abuse Crisis?», *America Magazine*, 8 de abril de 2019, www.americamagazine.org/faith/2019/04/08/how-are-grassroots-catholics-responding-sex-abuse-crisis.

²⁵ Richard Luecke, *Managing Change and Transition* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 33–45.

para introducir pequeños cambios culturales o estructurales en toda la institución—dada la amplitud de la Iglesia católica—y también para gestionar los temores, motivaciones y preocupaciones en juego. Por ejemplo, el paso 1 exige que la organización afronte los problemas con honestidad y que todas las personas de la misma se involucren y se comprometan, para aclarar las implicaciones y consecuencias en caso de que los problemas sigan sin abordarse. Esto es lo que organizaciones como Survivors Network of those Abused by Priests (SNAP) o Rete L’Abuso exigen a instituciones religiosas como la Iglesia católica²⁶. El paso 2 requiere que la Iglesia se enfrente al clericalismo, al sexismoy a otros -ismos que azotan sus estructuras comunitarias y organizativas. Esta visión se articula a través del trabajo de organizaciones católicas como el Movimiento del Trabajador Católico. El paso 5 subraya la importancia de la solidaridad y la subsidiariedad para promover el cambio, en lugar de que las autoridades superiores repriman por miedo los movimientos de las periferias. El estudio de Esther Cameron y Mike Green también es crucial para este paso, a fin de apaciguar los temores y las preocupaciones sobre el cambio. Cameron y Green sostienen que, para que se produzca el cambio, «la ansiedad por la supervivencia debe ser mayor que la ansiedad por el aprendizaje, y la ansiedad por el aprendizaje debe reducirse en lugar de aumentar la ansiedad por la supervivencia»²⁷. La ansiedad por el aprendizaje se reduce aumentando la seguridad psicológica a través de la formación, la comunicación de una determinada visión compartida, grupos de apoyo y modelos positivos, y sistemas y estructuras útiles²⁸.

En segundo lugar, el énfasis del pensamiento de diseño en la importancia de la iteración como forma de pensar ayuda a gestionar las

²⁶ Nicole Winfield, «Italian Clergy Abuse Survivors Demand Catholic Church Inquiry», *CTV News*, 15 de febrero de 2022, www.ctvnews.ca/world/italian-clergy-abuse-survivors-demand-catholic-church-inquiry-1.5781713.

²⁷ Esther Cameron y Mike Green, *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*, 5^a ed. (Nueva York: Kogan Page, 2020), 52.

²⁸ Cameron y Green, *Making Sense of Change Management*, 52–54.

expectativas, mientras que mantiene el proceso de cambio transparente y continuo al poner en práctica las herramientas de la gestión del cambio. En lugar de intentar una gran solución y terminar ahí, la iteración permite descomponer el proceso y anima a quienes abordan la crisis de los abusos sexuales a pensar en las relaciones entre los diversos agentes, instituciones y cuestiones que afectan a la crisis, sobre todo por la posible presencia de ciertos arquetipos de sistemas mencionados en los párrafos anteriores. En la iteración, sería importante considerar cómo la solución afectará a los implicados en términos de bucles de retroalimentación y retrasos, y pensar en lo que habría que hacer a continuación, dado que no se satisfarán las necesidades de todos en la ejecución de la solución. Se asume que cada solución tiene sus propios contornos únicos en respuesta a las características únicas del problema retorcido y que el proceso para responder a dicho problema llevará tiempo, recursos y esfuerzo. La iteración también «hace que las aportaciones de las personas [para las que trabajamos] sean una parte fundamental de la evolución de una solución», recordando que el trabajo por la justicia y la asistencia debe incluir las voces de las víctimas y de las personas vulnerables²⁹. Este tipo de retroalimentación puede servir para explicar más claramente los beneficios positivos, así como para identificar las consecuencias negativas no deseadas, que podrían no ser obvias para quienes no fueron víctimas o personas vulnerables.

Ambos ejemplos exigen diversas intervenciones con la presencia de especialistas externos a la organización para fomentar la honestidad y facilitar debates más innovadores que ayuden a la organización—en este caso, la Iglesia católica—a avanzar hacia la justicia y evitar que se repita la crisis de los abusos sexuales. En lugar de emplear un proceso confuso u opaco, la gestión del cambio y la iteración contribuyen a mostrar los pasos de la solución y cómo avanzar hacia el objetivo de la justicia y la asunción de responsabilidades. La iteración puede ser útil para gestionar los efectos de cualquier solución aplicada, entendiendo que una solución no basta

²⁹ IDEO, *Field Guide to Design*, 25.

para resolver absolutamente la crisis de los abusos sexuales. Al mismo tiempo, la gestión del cambio puede unir a las personas para que remen en la misma dirección, sabiendo que cada intervención cuenta y, por tanto, requiere compromiso. Además, la gestión del cambio puede hacer frente a las preocupaciones e intereses de los afectados, tales como la Iglesia, las víctimas, los abusadores y la comunidad. El énfasis del actual papa en la sinodalidad es un terreno propicio para experimentar estos planteamientos, dada la apertura de Francisco a escuchar a los demás y dialogar con ellos³⁰.

Conclusión

Para comprender las complejidades y dificultades a la hora de afrontar la crisis de los abusos sexuales en la Iglesia católica, es necesario trazar un mapa de las relaciones y las partes implicadas. La metodología del pensamiento de diseño puede ser útil para identificar estas relaciones y partes interesadas, así como para gestionar un camino a seguir tanto en el ámbito de la Iglesia local, incluidas diócesis y parroquias, como en el ámbito de la Iglesia universal. Aunque la amplitud de la Iglesia católica, su adaptabilidad y los diferentes intereses, temores y preocupaciones que están en juego harán que el cambio sea bastante difícil, complicándose aún más por las categorías de pecado y gracia, iniciar una conversación y un diálogo con las ciencias sociales y administrativas puede ofrecer modelos y herramientas para que los responsables eclesiásticos los utilicen en la mejora de las estructuras y de la cultura de la Iglesia católica.



Stephanie Ann Puen es doctora y profesora adjunta en el Departamento de Teología de la Universidad Ateneo de Manila (Filipinas), donde imparte clases tanto de grado universitario como de posgrado. Se doctoró en Ética

³⁰ Francesca Merlo, «Pope to Rome's Faithful: Synodality Expresses the Nature of the Church», *Vatican News*, 18 de septiembre de 2021, www.vaticannews.va/en/pope/news/2021-09/pope-francis-discourse-rome-faithful-synodal-process.html.

Teológica y Social en la Universidad de Fordham, donde también impartió clases de grado. Filipina de ascendencia china, trabajó en planificación empresarial en la industria manufacturera antes de dedicarse al mundo académico; actualmente dirige una empresa junto con su familia. Sus intereses académicos se centran en la economía y la ética empresarial, el pensamiento social católico, la ética sexual y de género, y la teología y la cultura popular. Cuenta con publicaciones académicas y divulgativas sobre estos temas.