

ENTRE EL CAMBIO Y LA INERCIA: LA VIDA CONSAGRADA HACIENDO FRENTE AL DESCENSO DE RECURSOS Y SUS IMPACTOS PSICOSOCIALES. CONDICIONES PARA QUE EMERJA LA ESPERANZA DESDE LA VIDA CONSAGRADA

Fernando Falcó, MSpS¹

Resumen

Partiendo del dato de la reducción de recursos, sobre todo de personal, en los institutos religiosos en América Latina, se consideran algunos fenómenos que ocurren en su dinámica organizacional: reducción numérica y aumento de edad de los miembros, como una tendencia que se alarga en el tiempo. Se abordan tres lógicas o dinámicas organizacionales a partir de la presentación de un marco conceptual básico: (1) la *espiral de deterioro* continuo contrario al decrecimiento estratégico. (2) la *imposición de las fuerzas de la inercia* como fuerza difícil de revertir por rutinización de las prácticas de vida y (3) la obstaculización del cambio por las personas mismas mediante una postura de *lealtad acrítica y autolesiva*. Se proponen para cada apartado un concepto explicativo, algunas referencias empíricas y algún apunte breve sobre cómo encarar esta dinámica creativamente.

Palabras clave: Vida Religiosa, cambio, inercia, espiral de deterioro, esperanza.

Introducción

El descenso numérico en los miembros de los institutos religiosos es un dato constante y de impacto creciente para las congregaciones en cuanto organizaciones; ese descenso generalmente ha significado menor capacidad de “hacer” para los institutos y mayor constreñimiento en su vida interna y desempeño. Son claros los datos presentados año con año por el Vaticano; como éste del 2023:

¹ Misionero del Espíritu Santo y sacerdote mexicano. Director del Proyecto Cruces iniciativa de los Misioneros del Espíritu Santo para favorecer los procesos institucionales de la Vida Consagrada y el clero en América Latina y coordinador de la Oficina DSI (Desarrollo y Salud de las Religiosas en México). falcocomps@hotmail.com, luisfernando.falco@projectocruces.com

El número total de religiosas profesas en 2021 es de 608.958, cerca del 33% presentes en Europa, seguida de Asia con 175.494 religiosos consagrados y América con 145.206. En comparación con 2020, el grupo disminuyó un 1,7%. La disminución afecta a tres continentes (Europa, América y Oceanía), con variaciones negativas incluso significativas (en torno al 3,5%). En consecuencia, la fracción de mujeres religiosas en África y Asia sobre el total mundial pasó del 41,1% al 42,3%, en detrimento de Europa y América, cuya incidencia en conjunto disminuyó del 57,8% al 56,7%.²

Los asuntos relativos a las reestructuraciones: la necesidad de dejar obras, fusionar provincias, incorporar más colaboradores laicos en la dirección de las obras, son temas constantes para los gobiernos, consejos y asambleas. La conveniencia de emprender o no reestructuras de diverso tipo, son preguntas comunes en los institutos. Esto les ha ocurrido a casi todas las congregaciones en América Latina, como antes les sucedió a las provincias europeas y norteamericanas. La urgencia de responder ante el constante descenso de miembros se impone crecientemente en la Vida Consagrada latinoamericana, desde hace décadas, salvo en algunos casos que tendrían que ser estudiados como casos de excepción.

Ha corrido mucha tinta en la literatura de Vida Religiosa sobre las implicaciones de la reducción de fuerzas, casi siempre enfocada en la teología o la espiritualidad requerida para vivir estos momentos desafiantes. La alusión a la "reestructuración" junto a la reorganización, resignificación, refundación y revitalización, *aggiornamento* de la Vida Consagrada es constante. Esta terminología y su carácter de provisionalidad ha estado en artículos, revistas y libros desde muy pronto después del Concilio y todavía ahora se afirma más o menos en los mismos términos que hace décadas.

Hace más de 50 años ya se escribía en este sentido: "El momento crítico de esta fase oficial de renovación ha pasado ya en la mayoría de los institutos, Pero el horizonte no se aclara. Los síntomas fundamentales del malestar continúan. Las tensiones internas no han cesado. Las vocaciones siguen disminuyendo. Los índices de perseverancia empeoran. Los responsables del gobierno comprueban cada día el hecho gravísimo de la insuficiente identificación de muchos religiosos con sus instituciones, los puntos de vista particulares se mantienen por encima de los criterios colectivos y oficiales".³

² <https://www.vaticannews.va/es/vaticano/news/2023-03/anuario-pontificio-estadistica-iglesia-mundo-2023-libreria.html>

³ Aguilar, *Secularización y vida religiosa*.

A pesar del discurso, una extraña sensación entre consagrados y sus comunidades, es que el tema de cambio y adaptación sigue siendo una asignatura pendiente, que, en alguna medida, está todavía por realizarse o que sigue siendo urgente reemprenderse. ¿Cómo ocurre que tras 50 años de un discurso reiterativo e insistente se siga hablando de ello en términos de pendiente? ¿Cómo es que el tema sigue vigente y que los miembros de los institutos sigan experimentando que algo de ese movimiento adaptativo no acaba de ocurrir? Nuestra encuesta respondida por casi 400 religiosos dice que para el 60% de los que respondieron los cambios son, al menos, insuficientes o apenas, los mínimos.

¿Falta teología o espiritualidad para vivir los cambios o, falta una mirada que sepa valorar el conjunto de adaptaciones que sí se han producido o simplemente sigue faltando emprender los cambios requeridos, o, a pesar de que se realizan los cambios requeridos no cesan de urgirse, porque siempre hay otros constreñimientos actuando? Cualquiera que sea la respuesta que nos demos la sensación sigue allí. Parecería que el tema de la reducción de fuerzas no se ha valorado suficientemente en sus dimensiones, costes e implicaciones organizacionales.

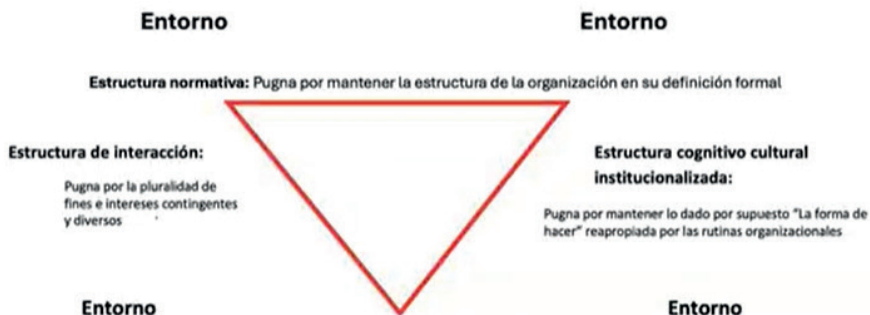
Este ensayo apunta a reconocer qué ocurre en los institutos en el proceso de reducción de fuerzas como una constante. Se pregunta por las implicaciones “organizacionales” de vivir la reducción en términos reales. Es decir, cómo está siendo afectada la dinámica de las instituciones y qué sucede cuando no se emprenden los cambios que se van requiriendo y con qué impactos o cómo viven los religiosos la falta de cambios; o por qué no se desencadenan los procesos requeridos si se mencionan por doquier. Como sea, este ejercicio, sin ser teológico, desearía proveer insumos para generar orientaciones espirituales o teológicas pertinentes para vivir este momento en los institutos.

1. Un marco conceptual para entender la dinámica organizacional

Un acercamiento a la Vida Consagrada, desde la perspectiva organizacional, requiere elementos conceptuales que permitan hacer esa lectura de estas instituciones con un mínimo de coherencia. Un marco básico para entender el entramado interno que constituye a cualquier organización incluyendo a las de Vida Consagrada. La referencia es de Richard W Scott⁴ que explica a la organización como una *estructura social*. Para Scott, comprender los constitutivos de la organización como *estructura social* incluye pensarla desde tres elementos fundamentales: *la estructura normativa; la estructura interaccional y la estructura cognitivo – cultural*.

⁴ Scott, *Institutions and Organizations*.

Un punto de partida conceptual



En pocas palabras, *la estructura normativa* se refiere a aquello que la organización tiene que ser; es decir, los valores, normas, códigos, las expectativas del rol; o sea, lo que se espera normativamente de los miembros. Este *sistema normativo* está expresado en toda clase de legislaciones y documentos orientativos que enuncian el qué, para qué y cómo ha de realizarse lo que realiza ese instituto. Se materializa en los documentos de la Iglesia, del instituto y las Provincias. Los elementos del sistema normativo, por definición, son completamente explícitos: nuestra historia escrita y las cartas o guías dadas por los Fundadores, las Constituciones, el carisma en cuanto formulado, los Directorios, guías y planes de gobierno. En el caso de la Vida Consagrada son de enorme importancia. Por evidentes razones la estructura normativa pugna constantemente por guiar a la organización y por reformar y ajustar la organización y en ello va mucho del trabajo que hacen los responsables institucionales. Ellos pugnan porque la organización sea aquello para lo que fue fundada. Estas estructuras normativas cambian poco, y requieren muchos procesos de deliberación para modificarse.

Mientras que *el sistema cognitivo cultural* se refiere a toda aquella serie de certezas y objetivaciones, modos de hacer, no escritos sino transmitidos implícitamente, sin palabras. Los que permiten a la organización funcionar de manera práctica. A pesar de que estas certidumbres, recetas o "modos de proceder" no estén escritos, sino acaso hablados o quizás, sólo practicados, son todo un pilar de la organización, porque a pesar de estar no explicitados en documentos, son buena parte del conocimiento práctico que permite al instituto funcionar como realmente funciona. Son una forma densa de elementos *dados por supuesto* que continuamente orientan el

ser y hacer organizacional, aunque no sean precisamente la norma; pero, sí instituyendo la vida cotidiana de forma que no necesariamente coincide con lo normativo. La estructura cognitiva va modificándose con lentitud, sólo conforme cambian las certezas que realmente funcionan pugnando por conformar a ello, a la organización.

La *estructura interaccional* es el otro constitutivo de la organización. Es aquel componente que se gesta de manera todavía más contingente y se refiere a lo que aportan los miembros; este componente estructural cambia conforme cambian los miembros de la organización y entran en interacción. Se gesta constantemente como un producto de lo que los individuos “traen” a la organización desde dónde están situados. Y a su vez, refleja cómo los individuos en interacciones constantes gestionan lo cambiante en sus relaciones y acción: los intereses individuales, conflictos y las preferencias subjetivas más o menos intensas; también depende de luchas y transacciones; de los modos de socialización previos generándose alianzas y confrontaciones más o menos explícitas. Son movimientos constantes de índole relacional.

Lo que resulta altamente relevante es que estas tres estructuras pugnan por determinar el rumbo práctico de la organización: qué se pide a los miembros, qué se espera de ellos, qué rumbo toma la organización, qué se valora y qué se prefiere, qué se rechaza; qué prospera y qué no; qué se establece y qué conflictos se incorporan a la organización. Si es que cambia, cómo cambia y eventualmente, por qué no cambia.

Finalmente hay que contar con otro factor no estructural, pero siempre actuante: *el entorno*. Ninguna organización subsiste sin tomar en cuenta la demanda del entorno. La organización produce algo como un *output* para el entorno y recibe alguna demanda o *input* del entorno; a partir de los cuales se realizan intercambios de algún tipo. El entorno funciona marcándose y marcándole límite a la organización, posibilitando que la organización se diferencie del resto de las organizaciones y de la sociedad, y también y, sobre todo, para demandarle a la organización productos, resultados, sentidos, soluciones, que provee, de alguna manera, adaptándose a los entornos o también, que falla proveer si no se adapta.

Si la organización, como es el caso de la Vida Consagrada, no hiciera esfuerzos por adaptarse al entorno se convertiría en complemente extraña e irreconocible para la cultura. Se requiere mantenerse en un movimiento constante de diferenciarse y adaptarse. Esa ha sido la historia posconciliar de la Vida Consagrada y de la Iglesia.

Con estos elementos se pueden ahora esbozar algunos puntos de lo que se observa hoy en la Vida Consagrada como organización y cómo se

da la lucha entre estos tres elementos estructurales. Para adelantarlo en una vista panorámica: en el hoy de la Vida Consagrada, el sistema normativo pierde lugar frente a lo cognitivo cultural y, sobre todo, frente a la interacción que generan los nuevos miembros.

2. La espiral del deterioro⁵

Tesis 1: Cuando las congregaciones se empequeñecen en forma no estratégica sino irreflexiva, sus miembros son más proclives a abandonar la organización.

No es lo mismo optar por la reducción de obras y de presencias que estar en deterioro. Es distinto que un instituto genere un proceso de reestructura – reorganización como modo optado y creativo de hacer frente a desafíos, que simplemente empequeñecerse. Lo primero significa reducir presencias, actividades pastorales u obras realizando un movimiento estratégico que busca optimizar los recursos escasos, quedándose con las obras o presencias más valiosas, las más simbólicas, las que realizan un bien con altas resonancias sociales y eclesiales; en suma, mantener aquello que le aporta capital social al instituto.

Hacerlo así significa asumir la pequeñez buscando ser significativos y mostrando el valor singular del instituto. Eso es muy distinto que vivirse como congregación o provincia experimentando una reducción sorda y obligada, sufriendo un empequeñecimiento que se agrava a cada paso sin reflexión operativa alguna, en una dinámica en la que todos perciben lo que ocurre y nadie lo nombra cabalmente. Es cuando reducirse ocurre por no tener opción y como expresión de un declinar progresivamente inocultable y que nadie mira de frente.

Muchas organizaciones se fusionan y reestructuran; y otras se deterioran. En términos de organizaciones seculares o compañías, una organización en deterioro se refleja en una espiral fácilmente observable: se reduce la elaboración de productos, se tienen menos ventas, menos clientes, menos puestos de trabajo, menos posibilidades de ascenso, menos capacitación para el personal y menos creación. En esas organizaciones mirándolas desde la perspectiva de los miembros o desde *la estructura interaccional*, se reduce el apetito por pertenecer; escasean los incentivos para ser parte y para generar novedad dentro de ella. El deseo de estar o el orgullo de pertenecer decae, generándose una como “anorexia organizacional”.

⁵ Bedeian y Armenakis “*The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations*”.

La organización orillada u obligada a la reducción entra en una espiral del deterioro, como el de la *anorexia*, que va matando desde dentro. Conforme pierde fuerza la estructura normativa, la estructura de las interacciones; es decir, los intereses de los individuos, se le imponen a la organización que no tiene cómo procesar esas necesidades individuales y éstos tienen incentivos para abandonarla en todas las formas de abandono posibles, explícitos o implícitos.

En las organizaciones declinantes, fuera de lo eclesial religioso, el fenómeno típico es la rotación de personal, pues los candidatos más competentes, el personal más joven o más vital nunca se quedaría a hacer carrera en una organización que vive una espiral de deterioro. Permanecerán sobre todo aquellos que no tienen otra opción; quienes han dejado de producir, aquellos a los que la organización les ofrece un nicho de comodidad con escaso esfuerzo, de modo que puedan pasarla con comodidad, aparentando colaborar mientras hacen otra cosa. Una forma silenciosa de abandono es aceptar otros trabajos que compensen lo poco que este empleo les retribuye, generando cada vez menos para la organización. En términos de nuestros institutos vistos como organizaciones, esta dinámica refiere un haz de fenómenos que conviene reconocer porque pueden estar ocurriendo silenciosamente al experimentarse condiciones de reducción no reconocidas, aunque todos las sientan.

La espiral del deterioro irreflexivo puede ser parte de la explicación de porque los institutos no atraen a personas jóvenes o con especial potencial, sino que tienden a atraer cada vez más a individuos que buscan algún tipo de refugio. Abandonar nuestras organizaciones podría significar primeramente la falta de interés en pertenecerle. Este fenómeno podría estar influyendo en la falta de interés de jóvenes, aun católicos practicantes, por acercarse a la Vida Consagrada.

La propensión al *abandono*, que viene de la estructura interaccional, se traduce en que los individuos le den más peso a los factores que empujan al abandono o al distanciarse de algún modo de su instituto. Piénsese, sobre todo, en formandos y religiosas y religiosos jóvenes en el primer caso y de profesos perpetuos en el segundo caso. Quizás sea parte de la explicación de la salida de jóvenes valiosos que se hacen otras aspiraciones o de quienes desean una vida que les reporte más incentivos, porque no encuentran cómo ser más creativos o generativos.

Quizás también tenga que ver con una más fácil vuelta a la familia, casi siempre justificada sobre todo entre consagradas, pero, que en otras formas afecta también a los religiosos hombres. En muchas congregaciones la espiral del deterioro puede facilitar que los religiosos soliciten permisos o encuentren motivos extra para “pedir” un año o más tiempo “de

permiso”; sin decir que no hubiera situaciones reales que provienen de lo estrictamente personal. En una organización que se deteriora es fácil que algunos de los que se queden lo hagan bajo la premisa de siempre realizar las mismas funciones a las que están habituados, buscando comodidad y mantener a todo trance el statu quo en formas diversas de *renuncia silenciosa*.

Una tristísima expresión vista en algunas congregaciones que se reducen dramáticamente es la respuesta de algunas o algunos que viven una renuncia silenciosa a los compromisos frente al instituto diciendo: “yo de aquí no me muevo...” “en este momento yo no dejaría esta obra” “no dejo Estados Unidos; porque aquí tenemos la atención médica; no me voy de aquí porque aquí está mi familia”, deslindándose en la práctica del compromiso religioso sin mayor justificación que sentir a la congregación, sin nombrarlo, como causa perdida.

En algunas otras ocasiones la *anorexia del deterioro* es provocada desde dentro del instituto y no directamente por la interacción de los individuos. Es el caso de que, habiendo pocos hermanos, al ser todos mayores, al estar rebasados por el trabajo y la escasez de recursos, se deja de invertir en la capacitación de los religiosos; ya no se apuesta por tener tiempos de renovación ni pastoral vocacional. Sin decirlo explícitamente, se ha perdido el deseo de invertir en crecer y quizás tampoco se busca cómo hacerlo.

Con la falta de relevos y la concentración de tareas en unos pocos y si estos pocos carecen de habilitación, formación permanente y descanso, algunos institutos en deterioro aceleran su espiral de debilitamiento anoréxico. Lo hacen al reducir tiempos, propuestas y presupuestos de capacitación y renovación, en el preciso momento en el que los miembros que sobrellevan el peso institucional más necesitan habilitación, reconstrucción y elaboración colectiva de lo que ocurre y urge abrir espacios de creatividad. La sensación suele ser de sentirse atrapadas/os.

Con la falta de ingresos, con el abandono temprano o no previsto, con la carga avasalladora de trabajo para su personal más cualificado, en esas organizaciones se inhiben más aun la capacidad de recobrarse de la declinación. Los institutos o provincias con menos fortalezas, recursos o acciones para fortalecer al personal, son propicias para los individuos que huyen, que no trabajan o abusan; para los *free riders*, aprovechando modos de mantener el statu quo.⁶

⁶ Un par de dramáticos ejemplos: alguna superiora mayor con más de 25 años en el servicio de gobierno que resiste a dejar el cargo. Otro caso es el de una

Temiendo por su propio lugar y beneficios, aquellas/os miembros atadas/os por sus maneras repetitivas de hacer las cosas, temen perder el poder y atan al instituto a su incapacidad de generar alternativas a una organización en crisis, sintiéndose amenazadas/os por las hermanas/os más innovadores, los más creativos/os, los que quieren ensayar novedad y desean arriesgar los cambios que devuelvan vida. Aun cuando fuera sólo un pequeño grupo de mujeres u hombres dispuestos al riesgo, éstos no sólo pueden desestabilizar el statu quo, sino también evidenciar cómo se exacerba la competencia por los recursos limitados que aún quedan. En ese entorno será más fácil descalificar a los innovadores, acusarlas/os de infidelidad y aún recurrir a instancias eclesásticas para mantener posiciones de poder con argumentos religiosos o de tradición o de fidelidad a la historia o de cuidar el patrimonio. Esas/os buscan a todo trance evitar riesgos con lo que se tiene o se cree tener. De modo que ajustar las obras al personal existente, y a las posibilidades reales del personal no significa demeritar el servicio o entrar en una lógica de abandono porque “no hay de otra”. El ajuste de obras por sí mismo no implica reducir productividad ni tampoco dejadez ni dejar de trabajar. Ajustar las comunidades y las obras puede estar relacionado creativamente con:

- Ofrecer el servicio donde realmente somos competentes y podemos obtener las diversas ganancias que requiere nuestro instituto.
- Facilitar una trayectoria propia y apropiada para cada miembro, aun cuando en la comunidad se viva bajo la escasez de recursos.
- Permanecer allí donde el instituto sigue ofreciendo su servicio más significativo hacia los destinatarios, la Iglesia o la sociedad misma.
- Ofrecer donde podamos un incentivo a nuestros miembros más capacitados para vivir la misión y el carisma.
- Permanecer en donde hubiera modos de atraer y retener vocaciones. Porque a veces hay presencia de personas que llegan al instituto y cuestionan y son intolerables para el statu quo.

3. Cuando prevalece la inercia

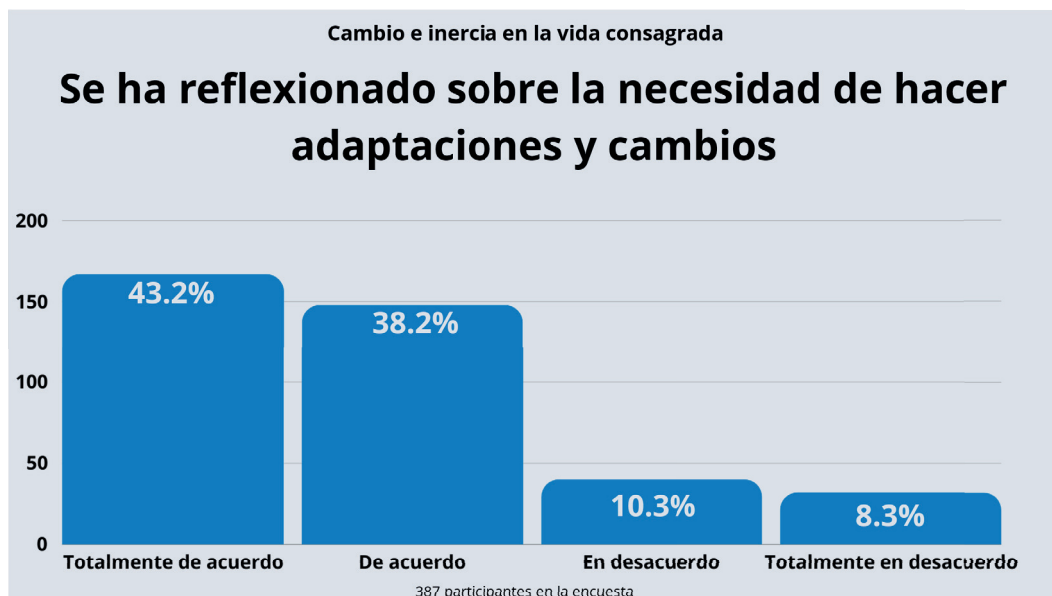
Tesis 2. Cuando los institutos carecen de un planteamiento estratégico de reestructura, al mismo tiempo que se reducen los recursos tienden a prevalecer las fuerzas de la inercia.

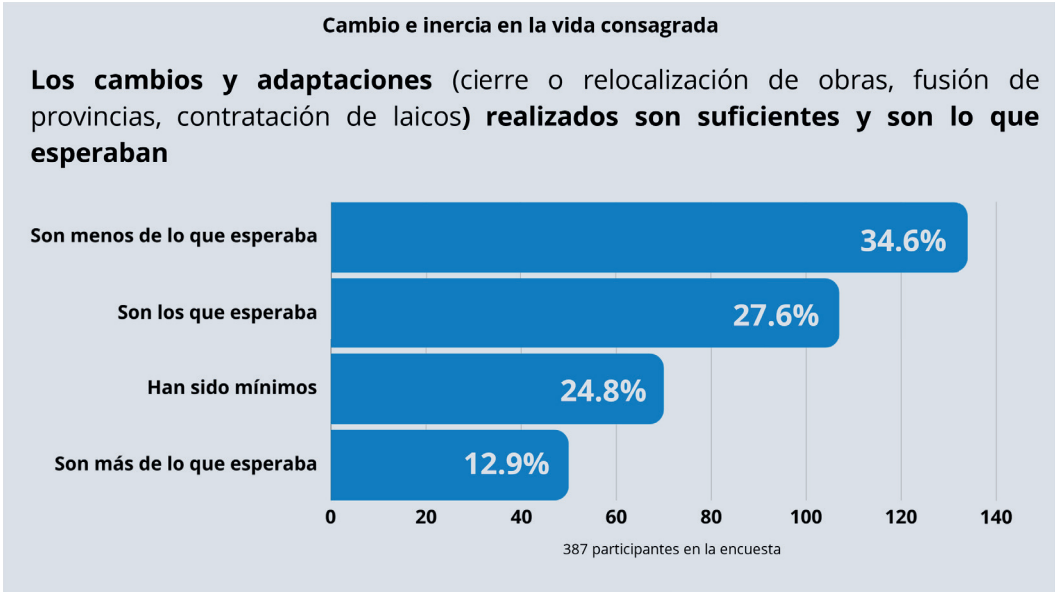
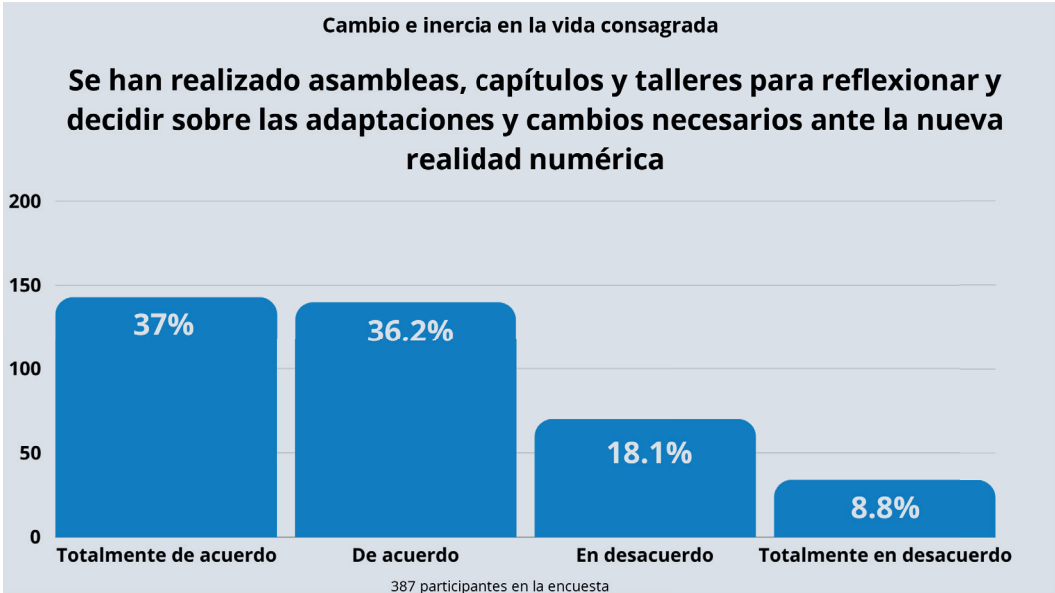
Existe una sensación constante y dramática respecto al influjo de la *inercia* en los institutos. Una sensación que se extiende entre muchas/os religiosas/os es que estamos presas/os de montos significativos de

congregación en la que la superiora mayor incluye familiares en cargos de responsabilidad económica del instituto porque no tiene confianza en las Hermanas.

inmovilidad; que *la inercia* afecta seriamente la vida de nuestras organizaciones. Sea éste un hecho totalmente objetivo o no, hay una sensación en un grupo grande de que urge generar movimientos en las congregaciones; sintiéndose que a pesar de lo mucho que se ha reflexionado permanece la resistencia al cambio.

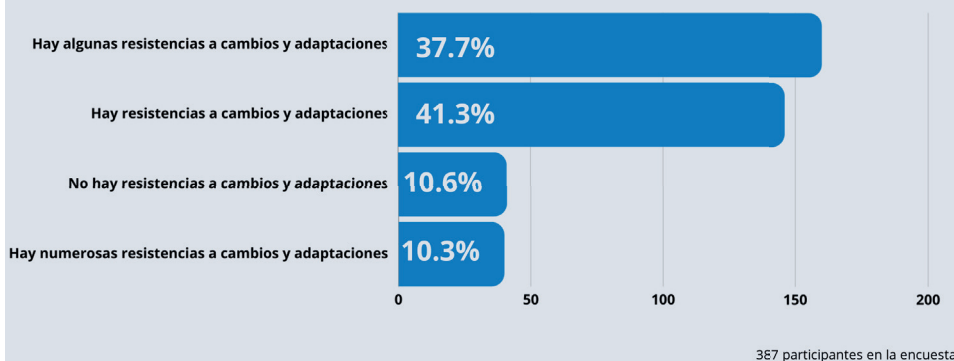
Para dar consistencia a esta sensación el departamento de Investigación y Desarrollo de Proyecto Cruces – DSI, elaboró una encuesta que se envió a religiosas y religiosos de todas las edades principalmente, pero, no únicamente, en México (septiembre 2024). El cuestionario se refiere a la percepción de inercia en sus institutos religiosos. La encuesta fue respondida por cerca de 400 consagradas/os. Consta de 5 reactivos. Se presentan los resultados esquemáticamente (por las respuestas, se entendería mejor si el enunciado se formulase como afirmación y no como pregunta):





Cambio e inercia en la vida consagrada

Hay resistencias para hacer los cambios y adaptaciones requeridos ante la realidad del descenso numérico y de las fuerzas



Los motivos de la inercia son muy variados y al mismo tiempo se pueden resumir en un mosaico de motivos bastante repetidos.

Cambio e inercia en la vida consagrada

Las 3 principales palabras sobre resistencias al cambio y adaptación



Los encuestados creen que en su instituto sí se ha reflexionado sobre la urgente necesidad de hacer modificaciones ante el decrecimiento de personal. También reconocen que se han realizado asambleas y capítulos que deliberan, urgen y planean procesos de reestructuración; aunque

después, algo sucede que esos movimientos no se generan o no se percibe que generen los cambios deseados.

La percepción de más del 60% de las religiosas/os es que los cambios son menos o muchos menos de los que se esperaban. Eso ocurre porque hay miedo o resistencias al cambio, presente en diferente medida. Importa entender este fenómeno organizacional más allá de las disposiciones morales. Las resistencias se nombran con muy distintas palabras, pero todas podrían resumirse en un concepto englobante: las congregaciones religiosas, como organizaciones, son afectadas por la *inercia* como dinámica de gran calado, una fuerza que requiere ser mejor entendida para comprender cómo opera.

La noción de *inercia* es utilizada ampliamente en las ciencias sociales, aunque procede del universo de la física⁷. Se utiliza en el tema organizacional para responderse a la pregunta de por qué algunas organizaciones son capaces de adaptarse al cambio que le demanda el entorno y por qué muchas otras, son incapaces de adaptarse a condiciones ambientales en cambio constante.⁸ El impacto duradero de las fuerzas inerciales permite comprender (1) por qué el cambio organizacional fundamental es poco frecuente y muchas organizaciones no logran cambiar, (2) por qué el cambio inicial o fundamental no es suficiente para superar los efectos inerciales y (3) por qué las organizaciones tendrán problemas para adaptar y mantener las nuevas prácticas innovadoras recién implementadas.

La inercia tiene su origen en las prácticas rutinizadas. Cuando una organización ha conseguido rutinizar sus prácticas (lo que en sí mismo es un logro); ese logro tiene efectos de *institucionalización*, es decir, efectos de permanencia o constancia, es decir, estabilidad. Cuando una serie de prácticas en una organización se rutinizan, se expresa el macro orden institucional: ya hay una cierta manera *adecuada, válida, valiosa de hacer las cosas* a la que ha arribado la organización. La inercia organizacional tiene sus raíces en que esas rutinas se convierten en un orden social institucionalizado, es decir, en un conjunto de "modos de hacer" que se dan por sentadas y que adquieren sentido, funcionando por sí mismas. Una vez rutinizadas las prácticas se automatizan, se mantienen por sí

⁷ Inercia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Inercia> En física, la inercia (del latín *inertia*) es la propiedad que tienen los cuerpos que permanecen en su estado de reposo o movimientos relativos. Dicho, de forma general, es la resistencia que opone la materia a que se modifique su estado de movimiento, incluyendo cambios en la velocidad o en la dirección del movimiento. Como consecuencia, un cuerpo conserva su estado de reposo relativo o movimiento rectilíneo uniforme relativo si no hay una fuerza que, actuando sobre él, logre cambiar su estado de movimiento.

⁸ Aksom "Institutional inertia and practice variation", 474.

solas, sin más elaboración o justificación siendo altamente resistentes al cambio; se dan por supuestas.⁹ Le ahorran cuestionamientos a la organización porque esos “modos de hacer” se los transmite con ahorro de energía. La estabilidad se ha ceñido sobre la organización y se deriva a los individuos.

Inicialmente la rutinización de las prácticas es útil porque le dará a los agentes seguridad y les permitirá adquirir un capital organizacional que podrá transmitirse entre grupos y generaciones de nuevos miembros. Se trata de la *estructura cognitivo – cultural* que independientemente de la estructura normativa permitirá a los agentes hacer cosas con seguridad y menor esfuerzo. En la Vida Consagrada las rutinas han sido fuente de certeza y seguridad en lo cotidiano.

Cuando los institutos religiosos entran a este contexto ya institucionalizado o establecido firmemente no se orientarán hacia una nueva dirección; resistirán cualquier cambio nuevo que sea contrario a las demandas al orden institucional interno. Porque ese orden interno estable se percibe como natural, objetivo, racional y apropiado; es algo que “los mejores” (los novicios más fieles o las hermanas más observantes) habrán internalizado.¹⁰ Entre más tiempo tengan de estar *institucionalizadas* esas prácticas rutinizadas se opondrán al cambio. Solo serán las fuerzas externas las que generarán efectos contra la inercia como fuente de movilidad y adaptación y eso no será de una vez para siempre. Es decir, la inercia institucional se evidenciará con toda su fuerza como factor de inmovilidad cuando se ha dado una exposición duradera de los efectos de institucionalización codificados en rutinas estables. Como es el caso de muchas prácticas de la Vida Consagrada en lo comunitario, la vivencia espiritual o los votos, que llevan siglos canonizadas. La inercia institucional seguirá obstaculizando, obstruyendo y previniendo la adaptación de las prácticas y estructuras recién implementadas. Por ejemplo, ante las decisiones de un Capítulo o Asamblea, la rutina opera tanto en lo inmediato, cuando un adoptante potencial se enfrenta a una nueva práctica, como en el largo plazo, cuando de algún modo los actores desearán volver “a lo de antes”.

La inercia institucional hace que las organizaciones, en entornos relativamente estables, no respondan a las necesidades y oportunidades de cambio y explica por qué algunas iniciativas de cambio, que parecen exitosas a primera vista, en ciertos entornos se estancan, retroceden y

⁹ *Ibíd.*, 473.

¹⁰ *Ibíd.*, 475.

vuelven a rutinas anteriores que eran estables; un ejemplo es el caso de la vuelta a las indumentarias del hábito en las nuevas generaciones.

Con el tiempo, a medida que las fuerzas institucionales se arraigan en entornos compatibles, se hacen ciegas a la necesidad de cambio, en parte porque son funcionales al entorno cultural y eclesial. Un conjunto de factores dentro y fuera se articulan, dando la apariencia de que las rutinas sí funcionan y que sólo es cuestión de "serles fieles". Se dan ejemplos como la llegada de más vocaciones en contextos de poca exposición al cambio. Como el mutuo reforzamiento entre mayores, en congregaciones en que casi todos son ya adultos mayores, retroalimentándose entre compañeras/os de toda la vida; o un colegio en un pequeño pueblo que pondera mucho a sus religiosas/os tradicionales y alaba sus predicaciones y su estilo convencional de conducir la pastoral de modo exitoso, sin considerar que son las mismas personas de hace décadas, rechazando los estilos innovadores. Las prácticas institucionalizadas en contextos altamente funcionales proporcionan a las organizaciones creencias reforzadas que se reafirman con renovada intensidad respecto a cómo deben hacerse las cosas y con la evidencia de que esas funcionan si se les respeta y promueve.

En estos contextos funcionales los institutos guiados por sus ramilletes de prácticas rutinarias se reafirman; cada vez con menores incentivos para explorar su entorno, recopilar y procesar información e iniciar cambios. De modo que una congregación entre más esté asida a entornos estables (y mientras éstos lo sean) y sean capaces de beneficiarse en alta medida de los beneficios del entorno, serán menos propicios para los cambios y tenderán a resistir cualquier intento de cambio a través de la inercia institucional codificada en las rutinas ideológicamente justificadas del tipo: "si somos fieles al Fundador, tendremos éxito vocacional o pastoral". Por lo tanto, mientras los entornos sean o se fuercen a ser estables, las organizaciones serán poco propensas a que las nuevas soluciones de gestión cuestionen las rutinas existentes. "No necesitamos cerrar el colegio aquí estamos bien; sí hay alumnos para nuestra obra pues los padres de familia que son exalumnos nos dicen: 'Hermanas hagan promoción al colegio; sean ustedes las directoras...', las queremos a ustedes, que regresen la Hermanas y habrá alumnos y vocaciones..."

Mientras no se perciba la necesidad urgente de cambio, las organizaciones tendrían menos probabilidades de considerar e incluso reconocer la necesidad de implementar nuevos modos de gestión. Por eso, muchos institutos no quieren conocer los datos de su decrecimiento diciendo: "para que queremos los datos; si ya los sabemos". "Eso es visión humana; por qué no nos preocupamos de vivir el carisma en lugar de ver números".

“Dios sabrá por qué estamos así...para qué tentar a la Providencia”. La inercia actuará al modo de *inatención selectiva*: “no necesitamos ver datos; Dios nos conoce”.

Otra estrategia inercial es aducir la *ofuscación*: “no entendemos tanta explicación o estas palabras tan complicadas” dirán las Hermanas o los Hermanos. Un grupo dominado por la inercia funcional al entorno es menos probable que esté dispuesto a implementar estrategias complejas, cuando su vida parece funcionar con simplicidad, mientras que el cambio pide entender, leer, desmenuzar, probar y correlacionar. Las estrategias de cambio requieren una preparación larga y detallada en términos de recopilación de información relevante, aprendizaje y diseño e implementación del proyecto. Ejemplo, al cuestionarse que la provincia emprenda certificaciones de calidad de los colegios o se hagan exámenes psicológicos a los candidatos diciendo: “si a mí me hubieran practicado esas pruebas, no estaría yo aquí...”

El impacto de la inercia sólo se minimiza cuando la organización encara los datos del quiebre externo o del desajuste interno. Una vez perdida la sensación de ajuste, se hará más probable que ocurra la adopción de medidas de cambio. Ya sea la toma de conciencia de los datos o de la vivencia difícil al interno del instituto o la turbulencia real y amenazante en los entornos, será lo que facilite que las organizaciones pueden superar temporalmente la inercia institucional y reconocer y adoptar el cambio requerido para adaptarse y permanecer vivas.

Eso significa que en entornos turbulentos las organizaciones tienen una oportunidad singular, de acopiar la voluntad y la capacidad de emprender cambios rápidos y radicales. Pues expuestos de súbito a las condiciones en que las fuerzas institucionales menguan o las rutinas desaparecen, al menos temporalmente podrán “aprovechar” la crisis. Un caso paradigmático ha sido lo ocurrido en Nicaragua, pues lo que algunas congregaciones no se atrevieron a hacer en décadas, respecto a decidirse a dejar una casa que no respondía a su fin, ahora sí se decidieron a hacerlo en pocos días, cuando sintieron que el gobierno las amenazaba. A medida que la inercia institucional se eclipsa y se minimiza durante los shocks ambientales, se reducen las presiones hacia la conformidad con rutinas estables y es posible implementar nuevas ideas, prácticas y técnicas de gestión para garantizar la variación anhelada de la práctica. Parece que la conclusión se puede resumir en aquella sencilla expresión muy usada: *la crisis encierra oportunidades*.

4. La lealtad a toda prueba como signo de inmovilidad

Tesis 3: Cuando el descenso numérico se vive como una experiencia “de prueba”, es más probable que los individuos asuman una resistencia de forma sacrificial y que se mantengan leales con consecuencia de enfermedad y desgaste.

Otra forma ambivalente de respuesta ante el descenso de recursos la ponen en escena individuos miembros de comunidades que muestran un tipo de actitud, ante el debilitamiento, de apariencia mucho más positiva: no son los que abandonan su compromiso ni se resisten, aunque tampoco se empeñan en generar un cambio. Parecería que son ellas/os quienes viven “aceptando cargar con el deterioro”; asumiendo llevar sobre sus hombros las carencias de la institución sin protesta y con la honda sensación de estar cumpliendo el deber.

De modo que, si la o el provincial lo pide, serán al mismo tiempo directores, administradoras y animadoras; aunque en ello vaya su salud y bienestar. No se quejan ni se niegan; no protestan ni se resisten; sólo son leales a su entender. En casos más extremos, pero muy reales son quienes dicen: “si el cura no nos paga el salario debido, pues ya nos lo dará Dios; porque somos misioneras no trabajadoras y venimos a dar la vida”. Su trabajo sin respiro se justificará diciendo que “al convento se vino a trabajar; a descansar irás al cielo”. Afirmarán que para qué queremos cambios “humanos” pues si nos entregamos vendrán las vocaciones. Esas/os religiosas/os aceptan más de tres encargos sin chistar aun sabiendo que sus fuerzas están al límite y la enfermedad los cerca. Ellas/os al mismo tiempo, se oponen a reestructurar las obras o dejar colegios o a fusionar provincias, porque otras/os hermanas/os en ese colegio dieron la vida.

Sacrificarse por la organización no es algo que se observe con frecuencia. La opción por la lealtad como argumenta Hirschman, Albert, en *Salida, voz y lealtad*¹¹, hasta morir “en la raya” no se halla fácilmente en contextos institucionales seculares hoy en día, ni siquiera en partidos populistas como fue antes en organizaciones revolucionarias. La lealtad a toda prueba a lo recibido, el tener la “camiseta puesta sin condiciones”, no es una postura observable en organizaciones y es cada vez menos frecuente también en la Vida Consagrada. Con todo, la lealtad a la causa a toda prueba y el aceptar desgastarse sin fin, sí está presente en un número de religiosas/os y eso se sigue considerando un ejemplo a seguir y un paradigma de virtud. Más allá de la espiritualidad o virtud individual conviene mirarlo organizacionalmente.

¹¹ Hirschman, *Salida, voz y lealtad*.

Según el lúcido aporte de Albert Hirschman hay tres respuestas posibles ante el deterioro en organizaciones económicas, sociales y aun morales o de valores como las nuestras: "*salida, voz y lealtad*". En las organizaciones guiadas por un razonamiento económico: "la salida", el abandono, o la renuncia silenciosa es lo común ante el deterioro de la compañía o del producto o del partido o del instituto. Es la opción "racional" o egoísta de quien ve por sus intereses y así actúa. Se habló ya de las formas de abandono que hoy prosperan en nuestras congregaciones.

Si la "salida" es la opción económica, la alternativa de "voz," es la opción de la participación, de comprometerse en el cambio, de participar, generar y cocrear en el movimiento estratégico. Es la alternativa netamente política en cuanto compromete al individuo a proponer, a entrar en diálogo, a hacerse cargo y a llevar adelante iniciativas. En la última parte, Hirschman pone de manifiesto otra opción posible; presente y alabada en la Vida Religiosa: "*la lealtad*".

La lealtad sin activismo es una cierta lógica para enfrentar el decrecimiento, que en el contexto de Vida Religiosa, sería en apariencia completamente espiritual. Estos miembros "altamente sacrificados" serían la salvación o la reserva espiritual de una determinada comunidad; pues la llevan en sus hombros. Sin embargo, esa lealtad, a toda prueba, suele no tener resultados organizacionales óptimos. Termina siendo fuente de problema para favorecer el cambio institucional y labora a favor de la inercia y contra la salud individual de esos miembros. Como dijeron un grupo amplio de superiores mayores en México hace un par de años: "A veces, también, nosotras mismas nos engañamos, creyéndonos indestructibles e indispensables. Entonces, creo que también eso lo vamos arrastrando. Llega el momento en que, claro, no tanto es la edad, sino que también es una continua enfermedad que no atendemos, un padecimiento, síntomas que no les damos importancia y que creemos que va a pasar y que nosotros no vamos a tener esos problemas. Creo que eso sí es una de las causas, que no nos damos tiempo, no nos damos la atención. A veces, por el mismo trabajo, por el mismo apostolado que hay que sacar adelante..."¹²

Según el razonamiento de Hirschman las opciones de "lealtad" tienen efectos organizacionales de desincentivar tanto la salida como también la "voz". Es decir, el aparente gran compromiso de quienes se hacen cargo de las disfuncionalidades institucionales puede servir para desalentar la salida o para confrontarla, dando ejemplo de altura moral o espiritual. Probablemente desincentivará también el activismo a favor del cambio y

¹² DSI – Cruces, Grupos focales reunión de Superiores Mayores para iniciar el proyecto DSI, enero 2023.

del análisis crítico generador de cambio. Dice Hirschman que esta forma de lealtad acrítica está motivada por una cierta esperanza en que las cosas en el futuro van a ir mejor; en que habrá unos líderes que si operarán un cambio, que vendrá “un mesías” que hará lo distinto a lo que está ocurriendo. Esa esperanza espiritualizada fácilmente se hará tolerancia a modos ineficientes e ineficaces de vivir la vida y misión. Tolerancia también a gobiernos que soportan la inercia, sin arriesgar cuando les corresponde; quizás sostenidos por hermanas/os cuyo distintivo es esta forma de lealtad. Sirva como ilustración esta otra expresión de una superiora mayor: “...Y también me sorprende mucho el cáncer de colon, porque, normalmente, el colon, las enfermedades en el colon están vinculadas con el estrés, con la ansiedad y, entonces, podríamos hablar de un cruce, de un cruce de dinámicas entre lo físico y lo emocional, que no se está sabiendo trabajar, porque, a veces, el hecho de que somos religiosas nos hace espiritualizar lo que muchas veces no se está elaborando bien en la vida”.¹³

La lealtad aquí entendida como una forma de permanecer que sigue hasta el final de manera sacrificada pero acrítica; que asume lo que los otros no hacen; que cumple sin fijarse en lo que sucede a su alrededor, que pasa por alto su salud y su deterioro porque sigue aceptando tres y cuatro encomiendas; porque siempre está a tiempo, aunque esté sola/o y que cierra los ojos a todo lo que ocurre en las comunidades y no precisamente como expresión de creatividad imitable. Estas formas se revierten y no siempre para bien, mostrándose una expresión distinta de inercia que se resiste al cambio urgente y que expresa el deterioro de otras maneras no necesariamente de abandono ni de protesta sino en cansancio, depresión, enfermedad y soterrado disgusto; otra vez, como quien está atrapado en un callejón cuya salida no aparece. ¿Qué hace que los miembros del instituto opten (de manera no consciente generalmente) por asumir estas formas inerciales de *lealtad* que carga sobre si misma o mismo las condiciones del deterioro? En qué condiciones se vuelve en una respuesta aceptable el “apechugar” aun a costa del alto costo personal de ello, y que conlleva importantes resonancias espirituales.

La *lealtad* entendida como complacencia a la institución al costo del propio bienestar es una alternativa cuando la salida se complica y se corre el riesgo de que la alternativa de tomar voz sea mal entendida, o sea juzgada o tachada de falta de docilidad, de entrega, de disponibilidad a la obediencia. Sobre todo, en contextos donde hay una alta valoración de la complacencia: cuando lo que se espera de nosotras es una obediencia pronta, alegre y sin queja. Muchos nos preguntamos y esto es especialmente fuerte en el caso de las mujeres, cómo es que la hermana o

¹³ *Ibíd.*

las hermanas toleran el bajo salario, el trabajo excesivo, la poca respuesta de los sacerdotes, las complicaciones de la vida comunitaria; y siguen aceptando los tres servicios y cómo es que prefieren cumplir a costa de su salud, del autosacrificio que no cambiará nada. Hay una combinación de factores para que este resultado inercial siga vigente:

1. La alternativa de la "salida" en cualquiera de sus formas se complica. Porque se ha pasado la vida toda en el convento, porque no conoce otra forma de realizar su existencia que no sea la Vida Consagrada y ésta, en esas formas rutinarias a las que se están habituados.
2. Cuando la alternativa de "la voz"; es decir, la protesta, la crítica, las propuestas no son la moneda mejor valorada en la congregación. O, aunque lo fuera, permanece en las personas convicciones sacrificiales o autonegación que le impiden darse a sí misma la libertad de disentir, hay autocomplacencia al soportar la falta de reconocimiento de superiores más o menos intolerantes o francamente manipuladores.
3. Cuando "la voz", implica la construcción de una alternativa fatigosa que supone dejar modos de ser y volver a aprender; cuando dar por terminada una forma de ser supone al religioso ganar menos y perder más, o dar por perdido lo vivido o tener que resignificar un capital de habilidades, prácticas y un lugar ya conseguido o poner en entredicho su entrega, amistades, prestigios y formas de satisfacerse espiritualmente.
4. Cuando las personas del contexto hacen que aparezca a los ojos de todos que nada cambia ni cambiará; que la lealtad de siempre es lo único que se puede realmente hacer.

Finalmente

El descenso numérico parece ser una dinámica y una realidad que no cambiará en el corto plazo y quizás no cambiará en definitiva para los institutos religiosos en Occidente. El auge numérico no volverá mientras la sociedad siga los derroteros de secularización e individualización. Entonces las preguntas más decisivas quizás no sean cómo volver a crecer sino, más bien, cómo seguir siendo organizaciones creativas y vitales, con capacidad de aportar a la sociedad a la que son enviadas y cómo generar vitalidad para sus propios miembros y cómo mantenerse *centinelas de esperanza también desde dentro*. Mantenerse como agregados humanos capaces de transmitir el evangelio de Jesús, su Maestro y Señor, ocurrirá cuando se aseguren de que la dinámica de sus organizaciones sea ineludiblemente una dinámica de vida, movimiento en salida y no de deterioro, inercia y lealtad autosacrificial.

Bibliografía:

Aguilar, Sebastián. *Secularización y vida religiosa*. Madrid: PPC, 1970.

Aksom, Herman. "Institutional inertia and practice variation". *Journal of Organizational Change Management*, 35/3 (2022): 463-487.

Bedeian, Arthur y Achilles Armenakis "The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations". *Academy of Management Executive* 12/1 (1998).

Hirschman, Albert. *Salida, voz y lealtad*. México: FCE, 2012.

Scott, Richard, W. *Institutions and Organizations*. NJ: SAGE, 2003.