

# **PARA COMPRENDER EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD HOY: SITUARSE EN LA LARGA TRANSICIÓN POSCONCILIAR DEL MODELO DE VIDA RELIGIOSA (II PARTE)**

**P. Luis Fernando  
Falcó Pliego,  
MSpS\***

## **Resumen:**

En febrero se presentó la primera parte de este texto buscando exponer la larga transición iniciada después del Vaticano II, en la que sigue inmersa la mayoría de los Institutos de la Vida Religiosa. Para desde allí bosquejar las complejidades implicadas un nuevo modelo de liderazgo y acompañamiento comunitario en tiempos de individualización creciente, que es el dato fundamental para comprender a los escasos miembros actuales de los Institutos Religiosos. Este texto deriva de la tesis presentada para obtener el Doctorado en Sociología en la UNAM, México, 2017. Trata de cómo ha cambiado la vida de congregaciones religiosas masculinas en México, después de 1985, desde la perspectiva sociológica. Toma en cuenta las dinámicas que se viven en las comunidades, sin querer atenuarla, sino dando cuenta de los fenómenos socio históricos y de gestión a los que nos hemos expuesto en las últimas décadas; en un lenguaje no siempre religioso aunque los supone. Al final del texto, se propone alguna cuestión para compartir entre hermanas/os. El escrito tiene una cierta intensidad crítica, que no significa quitar valor a nuestra

---

\*Misionero del Espíritu Santo, mexicano. Actualmente coordinador de Cruces iniciativa de los Misioneros del Espíritu Santo para la capacitación, asesoría y consultoría a procesos institucionales de Iglesia en América Latina. Contacto en [falcomsps@hotmail.com](mailto:falcomsps@hotmail.com); y en [www.proyectocruces.com](http://www.proyectocruces.com)

vida sino mirar sus desafíos con transparencia.

Palabras clave: organizaciones, transición, individualización, nuevo modelo de liderazgo

### La larga transición de la Vida Religiosa (continúa)

A la Vida Religiosa la afectan los fenómenos que modifican el entorno, como es la variedad de tendencias socioculturales en un escenario religioso latinoamericano, cuyo signo característico es ya no ser Católico al modo tradicional, apegado a la ideología y moral eclesiástica. El aumento de la diversidad religiosa y de la población desinteresada de lo religioso incide centralmente en las congregaciones religiosas: más competencia por la feligresía, menor demanda de la oferta moral y de sentido ofrecido por lo Católico en las congregaciones, menor capacidad de convocación a sus iniciativas.

La falta de nuevas vocaciones cuestiona la existencia futura de los institutos en un medio cultural cada vez más extraño al sentido que ellos pretenden vivir. Treinta o más años de números decrecientes de ingresos, trabajo intenso y

sin embargo, se deja ver que el tema rebasa a las organizaciones. Lo consideran “complejo, agobiante”, fuente de interrogantes al conjunto de su identidad. Se presume que las congregaciones como organizaciones no han podido desafiar la inercia estructural a pesar de la urgencia evidente de modificarse ante el entorno en temas sustanciales. Este panorama aboca a considerar el liderazgo.

Exactamente, el teólogo Bocos dice que las prácticas de gobierno también tienen puntos oscuros que pueden referirse a lo anterior:

En torno al gobierno de los Institutos Religiosos, el Concilio dio por sentado que la renovación era tarea de todos los miembros de la comunidad general, provincial o local; que todos han de buscarla voluntad de Dios y que los superiores, con espíritu de servicio, tienen que oír, consultar y promover la sumisión voluntaria. Pidió que las personas fueran respetadas y estimuladas para asumir los cargos con obediencia activa y responsable. [...] Están claros los principios y criterios de gobierno. Sin embargo, surgen puntos oscuros en la práctica. Existe una preocupación por preparar espiritual

y técnicamente a los superiores, pero, ¿a qué se debe que se encuentren cada vez menos personas dispuestas a asumir la responsabilidad en cargos de gobierno, y sobre todo, por qué se encuentran tantas personas deterioradas tras su experiencia en los cargos? El gobierno no tendría que producir tanto desgaste y quebranto en las personas<sup>1</sup>.

Como una consecuencia no prevista ni deseada, el ejercicio de autoridad al interior de las congregaciones deteriora a las personas; hay “desgaste y quebranto” generalizado y por tanto escasa disposición a llevar adelante estos servicios en los Institutos. La regulación sobre autoridad y decisiones legada por el movimiento conciliar se decanta hacia la participación y la corresponsabilidad de todas/os; pero este balance revela que una serie importante de prácticas en las organizaciones que no se ha modificado conforme al nuevo discurso normativo; alguna forma de inercia estructural se sigue colando en las prácticas de autoridad de los Institutos y los desgasta.

<sup>1</sup> Bocos Merino, Aquilino, *Un relato del Espíritu, la vida consagrada posconciliar*, España: Publicaciones Claretianas, 2011, 188.

## Sujetos individualizados

No resulta extraño que el lenguaje típico de las congregaciones, durante estos años, aluda a expresiones como “refundación”, “reestructuración” y fidelidad creativa”. Parece, a todas luces, que sigue urgiendo una *reforma* que devuelva vitalidad a los Institutos, insistiendo que no se trata de un solo factor sino de una confluencia de ellos.

En la Vida Religiosa, como se dijo antes, siempre ha existido una fuerza que empuja a la participación de los miembros, según procedimientos antiguos previstos en momentos señalados o en la tarea institucional cotidiana según los lineamientos marcados. Se espera la convicción y creatividad de los miembros en la tarea de vitalizar identidad en la que han sido socializados, tomadas en cuenta sus disposiciones e inclinaciones personales. Es decir, “el respeto a la persona” viene a tomar un gran impulso porque confluye: además de ser propio de la Vida Religiosa, es parte del impulso conciliar y del proceso de *individualización* de la época en las/os religiosas/os. Eso se traduce en la grande complicación en la tarea de conducir a los que com-

parten misma vocación; de ser “superior” de otras/os hermanas/os en la vocación. Los resultados para la necesidad organizacional de regular y conducir el Instituto son ambiguos y siempre difíciles. En las entrevistas se expresaba un superior provincial en términos contundentes; se mantiene a todo trance el respeto a la libertad para actuar y la no coacción más allá de los llamados a sumarse a la obra común:

“Nosotros no somos cortados por la misma tijera. Hay un gran respeto por la personalidad de cada uno. Nunca [se les impone] por temor, miedo o fuerza. Cada uno es el que decide. Eso hace difícil la conducción; no somos un Instituto muy eficiente. Tomamos decisiones confiando en la decisión de cada uno, en los acuerdos a que pueden llegar. ‘se acuerda cómo se va a hacer esto y a la hora de realizarlo hay deficiencias... es una especie de constante. Luego la falta de creatividad, entusiasmo, compromiso. Pero, no vamos a amenazar, se espera una respuesta libre, voluntaria. Si no da respuesta, hay que soportarlo”.

Lo que dice este provincial de su propio Instituto puede exten-

derse a otros. Ante el derrumbamiento de las constricciones disciplinares y de mentalidad, solo queda la convicción del sujeto; y esta puede haberla o no haberla y no por eso abandona el Instituto. En los hechos eso cambia la relación de dependencia y autonomía dentro de la organización; hoy es el Instituto quien necesita del religioso prioritariamente. Las congregaciones con menos miembros, reducen sus posibilidades coercitivas y, en cierto sentido, hace lo que lo que sus miembros les permiten. Dice otro religioso: “Se acepta la falta de participación por tolerancia, por no tener conflictos mayores, aunque el dinamismo va bajando”. Las conductas del tipo *free rider* aparecen con regularidad. “Solo asumimos lo que nos conviene, nos hemos quedado con seguridad económica y bienestar [...] Se conservan cosas del pasado sin compensación de exigencia”; dice un religioso viejo, con agudeza para mirar los cambios.

Y es que estos individuos fueron sometidos en corto tiempo a un vuelco que transformó las condiciones de pertenencia sin apenas notarlo. Mientras que en la etapa preconiliar el vínculo estaba dado por una visión reli-

giosa firmemente anclada, en el momento posterior se fracturó. Es relevante no solo la mezcla de esperanza y confusión que abruma, sino el desplazamiento que posibilitó esta nueva relación respecto a lo normativo. Es decir, hoy se exhiben prácticas de obediencia más o menos aceptadas implícitamente, pero tan diversas a la intención normativa. Algunos estudiosos argumentan que las organizaciones pueden asumir un marco regulativo y normativo que (en la práctica) no necesariamente esté en relación con los problemas reales de las organizaciones. Es decir, que *puede no existir relación* entre la estructura formal adquirida y el comportamiento y actividad de los miembros de la organización; que esta relación puede reducirse progresivamente y que la relación de una estructura determinada puede estar más en relación con las presiones del resto de las organizaciones semejantes o para conseguir legitimidad del entorno.

Más allá de los mecanismos formales para elegir superiores y de las atribuciones del ejercicio del poder, hay que fijarse en la relación que se establece entre los dos polos del gobierno del Instituto. Formalmente los superiores de

las congregaciones cuentan con la representación de sus miembros, se eligen directamente o por vía de delegados. Pero, en el ejercicio del gobierno se desvanece la legitimidad otorgada de manera rápida. Las coincidencias de perspectiva entre los entrevistados son notables. Parece perderse rápidamente aquello que las/os religiosas/os dejaron inicialmente en manos del gobierno provincial o general al inicio del mandato: estrategias, puntos de vista e intereses.

Todavía más relevante es la inconformidad con la acción del gobierno de las congregaciones. Usualmente se reconoce la buena voluntad, el trabajo, el cansancio e interés de quienes ejercen el poder, pero se cuestiona el liderazgo sustantivo: “los que están ahorita tienen empuje y al mismo tiempo, no. El mandato de cumplir hasta el final ya no se vive; -varios dicen- ‘yo ya no lo hago, que lo haga el próximo’. Se mencionan falta de motivación e inacción, inseguridad en las decisiones, excesiva complacencia hacia las/os religiosas/os y sus necesidades particularizadas en exceso, complicidad con aquellos a quienes es difícil confrontar. Algunos, por otro lado, se incon-

forman por lo contrario: la acción de gobierno que no respeta edades, trayectorias o a la persona misma; que impone, deja de lado la identidad organizacional, que actúa en contra del consenso. “Antes, la obediencia respondía a un espíritu de fe. Ahora se ha disminuido el espíritu de fe en los superiores y en los que obedecen. Hay inseguridad en los superiores; el contagio es mutuo”. “Al tomar estas decisiones no hay sensibilidad para ver lo que provocan. ¿Se dan cuenta los superiores?” Una minoría respalda la acción de gobierno en términos llanos”. He ahí una parte significativa de la dificultad de la gestión de gobierno.

El amplio descrédito y las imposibilidades de romper el círculo de la inacción se extienden también a cierto desgaste de los que han ejercido la función de gobierno. Transitan de la voluntad de poner en práctica mandatos congregacionales al inicio de su gestión, a severos constreñimientos para lograrlo durante buena parte de sus periodos de gobierno. Primero, entienden su función como poner en acción reformas sucesivas mandadas por los Capítulos Generales y Provinciales. Reformas llamadas “refundación” o “resignificación”. Por

la índole de los Institutos de Vida Consagrada las reformas suelen tener dos vertientes. Se dirigen siempre a relanzar el circuito ya descrito: restaurar los entendidos fundamentales de la Vida Religiosa y de su Instituto (carisma), manifestados en valores, sobre todo, realizadas a través de artefactos que se pretende vitalizar: *prácticas religiosas, vida comunitaria, oración común, pobreza compartida, formación continua*, todo a través de discursos que devuelvan sentido a las interpretaciones del sentido religioso de su trayectoria institucional. Las reformas también se dirigen a reestructurar la congregación con nuevos organigramas casi siempre reduciendo jurisdicciones; y se dirigen a modificar las presencias pastorales del Instituto para optimizarlas ante la reducción de personal o para acometer nuevos desafíos de misión. Para algunos analistas como Roca Trescents<sup>2</sup>, una de las opciones de revitalización de las congregaciones estriba, no solo en reducir obras, porque a la larga eso significa el debilitamiento extremo sino en la posibilidad de darle espacio con capacidades

<sup>2</sup> Roca Trescents Josep, *La agonía de las órdenes y congregaciones religiosas*, España: Octaedro, 2017.

reales de gestión a laicas/os identificados con obras y carismas.

Como dice Nils Brunsson<sup>3</sup>, cuando las organizaciones se han habituado a modos de funcionar que responden a otras lógicas distintas a la de la identidad organizacional y estas prácticas han adquirido justificación creciente; cuando, además, la reforma requeriría el concurso de la diversidad de miembros, entonces se hace mucho más difícil su implementación. La causa es que las reformas son más simples y no suelen no tomar en cuenta los modos de funcionamiento reales y se definen el deber ser en lugar de dar cuenta realísticamente del caos organizacional y sus posibilidades reales de transformación. Las reformas son llamados a guiarse por los principios, abordan algún aspecto carismático central mientras que las prácticas habituales se hacen cargo del conjunto; finalmente, las reformas se orientan al futuro mientras que las prácticas cotidianas responden al aquí y ahora. Por eso es frecuente que los programas de reforma, concluyen en la instauración de otro nuevo ciclo de reformas. Como en

otras organizaciones, también en las congregaciones las habituaciones prácticas tienden a imponerse en términos prácticos sobre la acción del gobierno.

Empíricamente los que han sido superiores, aunque no solo ellos, perciben la debilidad de la pertenencia en todos los niveles de edad de las/os religiosas/os, como una causa que dificulta la revitalización de las organizaciones y la permanencia de las inercias. Dice un religioso que funge como superior provincial: “Hay urgencia: la Provincia está adormilada, no hay empuje. [...] Un buen liderazgo es empujar; ayudar a que la comunidad salga”.

La confianza entre dirigentes y los dirigidos es un insumo y es un producto. Eso alude a que confianza y desconfianza en las relaciones sociales y en las organizaciones se retroalimentan. En la medida en que se imponga la percepción de confianza, en sus distintas modalidades, *normativa*: que se adhiere a los valores fundamentales; *procedimental*: que saben cómo dirigir la organización; y *estratégica*: que logran ganancias para la organización, entonces habrá más posibilidades de que esta se incremente. La

<sup>3</sup> Brunsson, Nils y Johan P. Olsen *La reforma de las organizaciones*, México: CIDE, 2007.

percepción de los actores es que las modalidades de confianza están debilitadas por falta de fuerza impulsora o, por lo contrario, excesiva determinación de los que coordinan; luego se torna más difícil reemprender el camino de los mandatos que lleva el gobierno. Detrás están los individuos. La observación que mejor califica dice que “el 80% tiene confianza, el 20% es rebelde. Así son y serán”. La opinión de los miembros de la congregación habla de un ejercicio de gobierno obligado, sobre todo, a atender a las personas, a restaurar la confianza y a cuidar las relaciones más que a promover las reformas comprometidas. Como dice un religioso mayor de edad, respecto del Superior provincial y su consejo:

“Al consejo provincial se les considera como impulsores de alguna manera, pero no muy apasionados, medios tranquilos [...] No como un gran equipo impulsor, sino muy atento a las personas. Buenas relaciones, fuera de algunos, siempre habrá algunos que nunca estarán aceptándolos. En general, aceptados, y pues, luego, sí, conservando lo que se tiene y tratando de jugar con las fichas que se tienen”.

El estatus de las prácticas congregacionales con frecuencia limita las posibilidades de llevar a la acción lo planeado: “Ahora tenemos que decidirlo todo comunitariamente, porque cuando hay dificultades el superior no puede obligarte. [...] cuando empezó esta especie de ‘francotirodismo’ (sic) dentro de la misma comunidad, hubo una especie de inhibición del superior”.

El eje de la cohesión organizacional y de la confianza en el ejercicio de la autoridad en las organizaciones de Vida Religiosa tendría que resolverse por la disposición a la obediencia que permite gestionar, regular, generar presencias sociales relevantes. Sigue presente la visión idealizada de la respuesta inmediata y sin dilación de los mandatos en los tiempos pasados. Los documentos sancionan que una vez consultado el sujeto, se mantiene firme la capacidad de decisión del superior. Sobre todo, cuando se requieren los cambios de personal, lo que se pone en curso refleja modalidades de negociación en las que, usualmente y al final, la/el religiosa/o acepta lo decidido. El mecanismo práctico pasa por preguntar, en primer momento.



Dicen uno de los entrevistados: ven al Provincial “sondeando al menos una y hasta dos veces antes de los mismos cambios, para ver cómo van a quedar los nuevos equipos. Y muchos dicen, no tanto qué comunidad, sino con quiénes. Se negocia mucho: ‘con este fulano no, por favor’. Al principio es negociado, después ya cuando llega la determinación es prácticamente aceptación, en general”.

Las relaciones personales entre religiosas/os, las afinidades y la ausencia de ellas, son con frecuencia causa de conflictos y de imposibilidad de trabajar juntos en las tareas de misión y aun a veces, de permanecer en el destino recibido: el resultado de esta frecuente dificultad prácticas para colaborar entre ellos, el ejercicio de la misión, que tendría que estar en primer lugar, se debilita. Eso también complica la capacidad de gestión de los responsables en las comunidades locales de las congregaciones, que exige elaborar consensos no fáciles de lograr y además buena parte de ellos parecen estar poco capacitados para conseguirlos. Dice alguno más: “Aunque se le siga llamando superior, [la verdad es que] si no hay acuerdo en alguna cuestión, se deja para la siguiente

reunión y lo volvemos a tratar hasta que estemos de acuerdo”.

Vamos a fondo: no es que se niegue tajantemente la obediencia, es que los miembros de las congregaciones son ahora individuos en el sentido formal y pleno y en ocasiones exacerbado. Siempre *están claramente conscientes de sus necesidades, de sus preferencias y ritmos, de lo que pueden y quieren hacer, de con quiénes pueden convivir, de qué personas requieren estar cerca, como suele serlo de sus familias, de en qué prefieren capacitarse para su ejercicio ministerial o profesional, de en qué deciden trabajar y en qué no*. Se entiende claramente que en una comunidad aparentemente volcada a la misión, ese talante crecientemente individualizado complica y debilita la gestión de la misión y el fortalecimiento de la vida en común.

Es decir, esa nueva condición es estructural e ineludiblemente complica la disposición a la obediencia y por tanto el ejercicio de gobierno. Pero, sobre todo dificulta la urgente y tan difícil reapropiación del sistema tradiciones y prácticas propias de la identidad y que el Instituto requiere con

tanta prontitud para fortalecer la identidad, para gestionarse y regularse e intercambiar con un entorno exigente y poco tolerante con las pretensiones religiosas. De allí que la tarea del que anima, acompaña y facilita la comunidad local y provincial tenga poca libertad de acción; que con tanta frecuencia se dirija sobre todo a armonizar voluntades individuales en parte coincidentes y en parte altamente diversificadas, mucho más que a impulsar la misión en nuevos tejidos sociales.

### Concluyendo...

Este texto ha puesto de manifiesto las complejidades del ejercicio del gobierno y de la animación en una comunidad religiosa, focalizando lo estructural. Se ha optado por este acercamiento estructural con la pretensión de acercar al lector esta perspectiva. Esta nueva complejidad en las comunidades de Vida Consagrada, es en primer lugar un producto cultural, que ocurre sin que dependa de la voluntad explícita de los miembros de la comunidad; es producto de la penetración de la cultura; es la consecuencia, no siempre querida, de la adaptación al mismo tiempo optada e

indefectible, que eligió acoger la Iglesia y la Vida Consagrada como *aggiornamento* al que el Papa Juan XXIII invitó a la Iglesia.

Esta visión estructural, por tanto, pone en su lugar el tema de las disposiciones personales, y acerca al lector a la toma de conciencia, de una nueva realidad en la que estamos ineludiblemente inmersos y que por tanto, reta a asumir la época, en primer lugar, entendiéndola como “signo de los tiempos” y acogiendo sus condiciones. Eso sí, con el imperativo de capacitarse para enfrentar su complejidad, y seguramente para renovar la fuerza de la fe que no depende de épocas sino de certezas más allá y más al fondo de nosotras/os mismas/os.

Se urgen animadoras/es, coordinadoras/es o superiores/es que tengan en la mente, el corazón y las manos capacidad de aceptar amorosamente la cultura que les corresponde vivir; habilidad y convicción para convocar a sus comunidades en un camino de incertidumbre y fortaleza para hacer constantes ensayos en una forma distintas de liderazgo propicio para el tiempo que les correspondió vivir.

*Les propongo comentar alguna de estas expresiones que considero centrales del texto; pero también está abierto a buscar la expresión que más te resulto iluminadora*

1. La incertidumbre que agita, en todas partes, a congregaciones y comunidades se debe a las diversas opiniones sobre lo que exactamente necesita reajustarse.
2. Individualización: significa *encontrar soluciones biográficas a contradicciones sistémicas*.
3. Se ha creado una teología nueva, pero no un modelo de gestionar prácticamente esta diversidad insoslayable.
4. Parecería que el impacto cultural no ha tenido los cauces requeridos para procesarse dadas las múltiples vertientes del desafío en las instituciones en general y tampoco en la Vida Consagrada.
5. ¿A qué se debe que se encuentren cada vez menos personas dispuestas a asumir la responsabilidad en cargos de gobierno, y sobre todo, por qué se encuentran tantas personas deterioradas tras su experiencia en los cargos? El gobierno no tendría que producir tanto

desgaste y quebranto en las personas.

6. Un riesgo creciente: que no exista relación entre la estructura formal adquirida y el comportamiento y actividad de los miembros de la organización; que esta relación puede reducirse progresivamente.

*Para atisbar posibilidades hacia dónde caminar. Propongo comentar sobre el cómo de un nuevo modelo de liderazgo en las comunidades religiosas:*

- Un liderazgo sostenido en prácticas hechas de horarios y repetición de actos no parecer viable que funcione para comunidades de sujetos individualizados que no dejarán de sostener sus trayectorias autoconstruidas. La individualización creciente de la Vida Religiosa exige suscitar el liderazgo colectivo hasta ahora poco ejercitado.
- Es decir, la puesta en práctica de un liderazgo que se genere no en función de hacer cumplir sino de un Superior que suscita...
  - La toma de conciencia colectiva de lo que vive la propia comunidad; cualquiera que sea la realidad comuni-

- taria; de sus fuerzas y debilidades.
- La construcción de un horizonte común para la comunidad que acoja la diversidad existente, pero que mantenga el sentido de Vida Religiosa. En otras palabras, tendrán que responderse: ¿qué Vida Religiosa anhelamos y necesitamos vivir para que tenga sentido seguir juntos vocacionalmente?
  - ¿Qué mediaciones prácticas nos llevarán a reconstruir un horizonte de sentido vocacional compartido; qué necesitamos reconstruir, qué podemos comprometer mutuamente en esta construcción?