

## **“Morir y re-comenzar”: el arte de una re-organización inteligente**

### **“Morir y re-comenzar”: el arte de una re-organización inteligente**

*Nuestros institutos están actualmente implicados en serios procesos de re-estructuración o re-organización. Es una exigencia insoslayable. Todos conocemos muy bien las razones y no es necesario abundar en ellas. La re-organización es la respuesta más generalizada ante esta situación. Para que la re-organización sea inteligente y responda a la inspiración del Espíritu, no debería olvidar que en ella se da una “coincidentia oppositorum” (coinciden dos realidades opuestas), dos procesos simultáneos: uno que prepara a la buena muerte (proceso de disminución, de recogimiento institucional y organizativo, de pacífica desaparición -arte carismático de morir-) y otro que favorece el re-comenzar (proceso de autopoiesis carismática). El liderazgo se vuelve en estas circunstancias especialmente complejo y debe servirse de recursos especiales e incluso extraordinarios para resultar efectivo. Sobre todo esto quisiera reflexionar brevemente ahora.*

### **I. Morir: de las “actividades” a las “pasividades divinas”**

Cuando observamos la realidad de nuestros institutos, provincias o circunscripciones y comunidades, descubrimos que las generaciones más numerosas son las de avanzada edad. Poco a poco van desapareciendo de los escenarios de la evangelización, del gobierno, de la formación. Son generaciones que se sienten cada vez más debilitadas. Es ley de vida. Nacemos, vivimos, envejecemos y morimos. Somos estrellas fugaces.

El Espíritu sopla donde quiere, como quiere y –añadimos- “el tiempo que quiere” (cf. Jn 3,8). No es una desgracia, ni una culpa vislumbrar en el horizonte *el fin* de nuestra peregrinación a través de esta vida [1]. Jesús nos invitó a no afanarnos por la sobrevivencia. Lo dijo elocuentemente:

“¿quién de vosotros podrá, por mucho que se afane, añadir un instante a su vida?... si la hierba del campo que hoy es y mañana se echa en el horno, Dios la viste así, ¿no hará mucho más con vosotros hombres de poca fe? No os afanéis... Vuestro Padre celestial sabe que tenéis necesidad... Buscad primeramente el Reino de Dios y su justicia... No os afanéis por el día de mañana, porque el día de mañana traerá su afán. Basta a cada día su propio afán” (Mt 6,27.29.32-34).

Él mismo hizo vida esta enseñanza. Si Jesús se atrevió a decir “Os conviene que yo me vaya, porque si no, no vendrá el Espíritu a vosotros” (Jn 16,7), ¿no deberán decir lo mismo –con mucha más razón- personas, grupos, comunidades, congregaciones, que se encuentran en fase terminal? Nada se pierde cuando se entrega la vida en manos de Dios, nuestro Padre-Madre. No es una desgracia ni –en principio- consecuencia de una culpa llegar al final del propio trayecto vital, como personas

individuales o como grupos. Hay que aceptar el fin cuando llegue: sin acelerarlo (lo cual sería una forma de suicidio), y sin aferrarse convulsivamente a una supervivencia sin sentido (lo cual sería una forma de rebeldía)[2].

Las generaciones de edad avanzada pasan progresivamente de las “actividades” a las “pasividades”. En esa fase se hace necesario un peculiar acompañamiento, iluminación y liderazgo. El proceso de disminución ha de ser vivido como “espiritualidad” humilde y confiada y no como fracaso, decepción, lamentación continua, desprecio de lo que viene, tristeza obstinada, enclaustramiento soberbio.

Theilhard de Chardin ofrece valiosas claves de espiritualidad en su libro “El Medio Divino” [3], cuando habla de la “divinización de las pasividades”. Nos invita a descubrir la presencia divina en la fase de la disminución, del debilitamiento, de la renuncia, del obligado desprendimiento y despojo. Ahí está Dios y su Espíritu nos ayuda a convertir ese tiempo en ofrenda, auténtico sacrificio eucarístico, como nos dice Johann Baptist Metz [4]. La noche será muy oscura, pero en ella puede surgir la salvación:

“Y si algo me ha salvado, ha sido escuchar la voz evangélica, garantizada por las victorias de Dios, que, desde el seno profundo de la noche, me decía: “Ego sum, noli timere” (“yo soy, no temas”)” (Theilhard de Chardin).

Lo que nos ocurre a nivel personal e individual, está aconteciendo ahora a nivel comunitario y colectivo. Ponemos en manos de los laicos nuestras obras de misión. Comunicamos a nuestros Pastores que no podemos mantener las responsabilidades contraídas con la diócesis o parroquia debido a la falta de personal o a su debilitamiento. Ante las peticiones que podrían abrir nuevas perspectivas a nuestra misión, hemos de confesar nuestra incapacidad institucional para asumirlas. La única respuesta que nos queda es entrar en la fase de la “divinización de las pasividades”: la misión del despojo, del “¡todo está consumado!” (Jn 19,30), del “Padre, en tus manos encomendamos nuestra vida” (cf. Lc 23,46), de la oración de alabanza, de acción de gracias, de intercesión.

Llegará así la enfermedad terminal, o la supresión de la comunidad, o el último capítulo provincial o general. ¡Qué importante sería entonces entrar en la tiniebla luminosa de Dios, en la dimisión voluntaria, con la confianza de que Dios proveerá! Sin preocuparnos del mañana. Hay formas de morir que se convierten en gracia de Dios para los demás[5]

*En una ocasión visitaba yo los enfermos de un hospital. En una de las habitaciones me encontré con dos ancianas religiosas recientemente ingresadas. Eran las dos últimas religiosas de una congregación. Allí estaban, fueran de su convento, acogidas por caridad, y esperando –ya en su suma debilidad– la muerte. Me comunicaron el nombre de su congregación y el carisma que la animaba. Unos meses más tarde, me pidieron un servicio misionero en una ciudad de Colombia. Cuál no fue mi sorpresa cuando me encontré con unas jóvenes religiosas de derecho diocesano, pertenecientes a una congregación recién fundada, que tenía un carisma muy semejante al de la congregación de las dos ancianitas. Comprendí que el futuro de la vida consagrada y de sus carismas está bajo la providencia del Espíritu Santo, que sopla donde quiere, como quiere y el tiempo que quiere.*

## **II. Re-comenzar: la capacidad autopoietica**

No todo es edad avanzada en la vida consagrada. Hay también generaciones jóvenes y de edad media y aun de tercera edad para las cuales el desafío es la “divinización de las actividades”. Tienen en sus manos una herencia que – por ser un grupo minoritario- les sobrepasa: instituciones, planificaciones y documentos, casas, economías, además de la obligada atención a un grupo numeroso de personas ancianas. La gran cuestión para estas generaciones (jóvenes y de edad media) es: ¿cómo dar futuro al instituto, al carisma? No se plantean tanto la pregunta de Nicodemo “¿cómo siendo viejo puede uno nacer de nuevo?”, sino la del joven rico “¿qué he de hacer para entrar en la vida?”. La respuesta de Jesús es muy radical: “Vende todo lo que tienes, dalo a los pobres y después ven y sígueme”. ¿Será esto posible? –preguntó Pedro-. La respuesta de Jesús fue clarificadora: “lo que es imposible para los hombres es posible para Dios”.

## **1. La premisa: ¿son capaces los sistemas de reproducirse a sí mismos?**

Somos testigos en la naturaleza de una incesante victoria de la vida. El biólogo y epistemólogo chileno Humberto Maturana denominó “autopoiesis” a esta victoria. El sociólogo alemán Niklas Luhmann (1927-1998) lo aplicó a la capacidad de re-hacerse que tiene la sociedad [6]; él decía que la “autopoiesis” es en el ámbito de la sociología un “material explosivo” [7], que deslegitima muchas de nuestras certezas, porque “¡estos muertos están muy vivos!”.

Con la palabra “autopoiesis” se refieren estos autores a “la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos”. Y para ello éstos cuentan no sólo con sus propios componentes, sino también con las sustancias que toman de su entorno; ningún sistema viviente puede prescindir de ellas si pretende seguir viviendo; el contacto con el entorno lo convierte en un sistema abierto o *auto-eco-organizado* (Edgar Morin) [8]. En el entorno encuentran los sistemas vivos no solo influencias favorables, sino también perjudiciales y amenazantes; unas deben ser acogidas, de las otras hay que defenderse. Cuando un sistema vivo se adapta positivamente al medio, entonces se regenera; la inadaptación, en cambio, lo lleva a la muerte. El fenómeno de la “autopoiesis” acontece cuando un sistema organizado se re-organiza o exorciza a la muerte a través de importantes *variaciones estructurales*.

Existe una forma peculiar de adaptación al entorno: es la adaptación a la bio-región [9]: se denomina así a un territorio cuyos límites fronterizos no responden a criterios políticos, sino a los confines geográficos de los eco-sistemas y a los confines sociales de las comunidades humanas. Hay bio-regiones *conservadoras* (eco-regiones, parques naturales, reservas de la biosfera) y *evolutivas* (rurales, urbanas, metropolitanas). La bio-región tiene una doble característica: ser lo suficientemente amplia como para responsabilizarse de un eco-sistema y lo suficientemente pequeña que permita a las comunidades humanas considerarla como su propia casa.

La integración de una comunidad religiosa en una bio-región hace que la muerte carismática se convierta en influjo positivo y enriquecedor para el ecosistema; y que la autopoiesis se vea facilitada por la interacción con el medio bio-regional. Una adaptación bio-regional deficiente debilita a los institutos religiosos: éstos se vuelven superfluos y extraños; incluso puede ser sutilmente rechazados por la biocenosis humana. Una adaptación bio-regional excesiva puede diluir al instituto en la bio-región y volverlo carismáticamente insignificante.

Es obvio que la disminución o debilitamiento de los recursos, como también la incorporación de nuevos miembros o las nuevas perspectivas que ofrece el contexto, invitan a la reorganización. Esto lo

están comprendiendo muy bien los institutos religiosos y por eso están emprendiendo procesos de re-organización. Tal vez haya quienes piensen que actuando así, estamos cediendo ante una comprensión excesivamente secular y laica de los procesos. Pero no hay ningún inconveniente teológico en afirmar que el Espíritu de Dios subyace en todos los procesos autopoiéticos y los sustenta y estimula [10].

## 2. La capacidad: autopoiesis en la vida religiosa

Hay que evitar las imágenes mecánicas o mecanicistas para describir a un instituto religioso. Un instituto es un sistema vivo, no un mecanismo. Por eso se re-organiza desde los ritmos naturales y las estructuras de la misma vida. Por ello, las imágenes que expresan mejor su identidad son las imágenes bíblicas del cuerpo, del campo, de la cosecha, las semillas, los árboles, los viñedos, y de los templos vivos...

La exuberante historia de la vida consagrada demuestra una gran capacidad vital y, por tanto, autopoiética. La vida de un instituto religioso se va desgastando con el decurso del tiempo y va perdiendo energías. Para compensar ese gasto, entra en interacción con el medio ambiente, con las comunidades humanas en las que vive, con las culturas en las que lleva a cabo su misión, y de esa interacción recibe nuevas energías.

“Un instituto de vida consagrada es un acontecimiento carismático, abierto a posibles refundaciones por obra del Espíritu... Cuando el carisma, por obra del Espíritu, es refundado en nuevas culturas es comprensible que surjan tensiones, dificultades en el discernimiento, desajustes en el conjunto del Instituto... La cultura del otro creará en los institutos un clima de paciencia y de confianza mutua, capaz de corregir con el tiempo los elementos espurios que se podido adherir al carisma”[11]

En esa interacción entre un instituto y su entorno se producen fenómenos de mutua fecundación. El instituto ofrece su carisma, y tal vez logra sembrarlo. El entorno también ofrece sus energías, sus dones al instituto y lo revitaliza. La mutua fecundación e implantación facilita la autopoiesis. Este modelo biológico del “plantar” e “implantar” nos indica que no se trata de un mero traslado de objetos, sino del arraigo de una semilla carismática en una tierra nueva, en un nuevo ecosistema, en una nueva biocenosis y también del arraigo de una nueva cultura en un instituto. Es así como la semilla se reproduce, pero con características nuevas, propias de aquel entorno [12].

La Iglesia y los institutos de vida consagrada renacen, se auto-recrean –por obra del Espíritu- en nuevos espacios culturales y humanos. No se trata de procesos de clonación o mero trasplante, sino de auténtica “plantatio” [13] en los más diversos pueblos, culturas y obviamente también en la cultura globalizada emergente, diversa de la cultura de las sociedades cristianas. Ello explica porqué aquellos institutos más abiertos a la *missio ad gentes* han sido agraciados con una extraordinaria biodiversidad en sus miembros; y cómo los cerrados a esa *missio ad gentes* se encuentran con todo un cuerpo enfermo o muy debilitado, sin recursos de novedad.

La “plantatio” requiere que la semilla, proveniente de otra cultura, o lugar, se someta a un proceso de muerte -al ser plantada en una nueva tierra- y así pueda renacer (cf. Jn 12,23ss). Morir para vivir es inherente al proceso de plantar. Así ocurre con el carisma: plantado en un nuevo contexto humano, cultural, deviene un nuevo cuerpo de instituto carismático que se integra en el gran cuerpo del instituto.

La analogía del “plantar” tiene una fuerza especial, porque transmite idiomáticamente lo que debería ocurrir teológicamente en toda regeneración trans-cultural (“cross-cultural”) del carisma. Tendríamos que decir que actualmente todo lo que llevemos a cabo en el ámbito de la expansión carismática deberá ser una tarea trans-cultural.

La Iglesia, y la vida consagrada en ella, es madre por obra del Espíritu Santo. Su fecundidad está asegurada siempre que esté en comunión con el Espíritu creador y dador de vida. La Iglesia es representada en el Apocalipsis (cap. 12) como la mujer vestida del sol, con la luna bajo sus pies, una corona de doce estrellas sobre su cabeza, que está para dar a luz. Esa imagen apocalíptica nos habla de la comunión de la mujer con el Espíritu de Dios (“vestida con el sol”), de su trascendencia sobre todos los tiempos (“la luna bajo sus pies”) y su fecundidad como pueblo de Dios (“la corona de las doce estrellas”). Así es la Iglesia: una madre fecunda a través de toda la historia que hace surgir al pueblo de Dios de generación en generación. Es ésta una perspectiva interesante para entender la fecundidad de una orden o comunidad carismática.

### **3. El comienzo: incubando la “communitas”**

Es obvio, que la re-organización autopoietica implica el paso de una forma de instituto a otra. Se trata de re-comenzar. El proceso puede ser iniciado por el Espíritu a través de un pequeño grupo. A ello deberá estar muy atento el liderazgo del Instituto para que el germen de lo nuevo no sea abortado.

#### **a) El pequeño grupo**

Para comenzar de nuevo no siempre son necesarios grandes cambios. A veces bastan pequeños cambios que instauren las condiciones para un nuevo comienzo. Los movimientos poderosos tienen frecuentemente su origen *en un pequeño grupo* de gente apasionada por una causa. Ese grupo entusiasta tiene la capacidad de reproducirse, de multiplicar el pequeño sistema.

En el caso de la vida consagrada, el carisma originario -auténtico código genético- se re-implanta por obra del Espíritu en un pequeño grupo de personas y hace que la semilla carismática florezca de nuevo. Se reproduce la experiencia de los orígenes, pero en un tiempo nuevo. Ese “empezar de nuevo” acontece bajo la palabra de Jesús, interiorizada por el Espíritu en el grupo de iniciadores o iniciadoras: “Si quieres entrar en la vida... vende todo lo que tienes... dalo a los pobres, ven y sígueme”. Esto se traduce en renuncia a formas anteriores de liderazgo, en desprendimiento de instituciones, constituciones, edificios, memorias gloriosas de un pasado que ya es paralizante, de economías complejas y agotadoras.... Y todo ¡para comenzar de nuevo! Y ¡volver al puro evangelio y al carisma originario sin glosa! Lo que mantiene la identidad es el mismo código genético carismático, que el Espíritu concede y mantiene.

No es fácil llegar a tanto despojo, a tanta renuncia. Hay que contar con una tremenda resistencia por parte de lo instituido y constituido; en muchos casos hay que combinarlo con la atención a los procesos de muerte carismática que son simultáneos.

Estos grupos de regeneración carismática se encuentran en “estado de excepción”. La obediencia a lo esencial, es a veces incompatible con el sometimiento a lo accidental. La confesión de fe en el señorío de Jesús (“¡Jesús es el Señor!”) sustenta el renacer de un grupo que se libera de todo aquello que no tiene futuro. Hay también una obediencia al contexto que le da una nueva razón de ser al carisma. Es el

contexto del sufrimiento, de la pobreza y marginación, de la nueva increencia, de las situaciones críticas por las cuales pasa la humanidad. La obediencia al contexto transforma el lenguaje, el mundo simbólico, la forma de presencia y de servicio.

El pequeño grupo inicial no tiene porqué ser uniforme. Es mejor que sea biodiverso. A mayor biodiversidad menos vulnerabilidad. Lo que une a los miembros del pequeño grupo no es la amistad, sino compartir la misma llamada y misión del Espíritu. Cada persona es testigo de un renacimiento espiritual y no de una clonación mimética. En el renacer se comparte una nueva información genética, que es la del carisma en un nuevo tiempo y contexto [14].

En conclusión: “Plantar el carisma” o “hacer nacer el carisma” debe ser entendido como un verbo y no como un nombre. Plantar el carisma es un proceso. Y se realiza a través de una Alianza muy estrecha entre el Espíritu Santo y el instituto (orden o congregación) que –adaptándose a los signos de los tiempos y lugares- colabora con el Espíritu desde diversos frentes: el morir y el recomenzar. En todo instituto se refleja y actúa la “maternidad” de la Iglesia, que implanta su semilla. Es adecuado, por ello, hablar de “madre-Congregación”.

### c) La “*communitas*”

Cuando una comunidad nace de nuevo pasa por la experiencia de la *liminalidad*. *Liminal* es un estado intermedio de incubación, de gestación, de invisibilidad. A ese grupo que se está gestando podríamos llamarlo “*communitas*” para distinguirlo de la normal “comunidad” [15]. Se trata de una “*communitas*” liminal originada en torno a la “misión del Espíritu” en este tiempo. En esa fase liminal –en la que todo comienza de nuevo-, en esa fase de incubación, la comunión es mucho más profunda que la acostumbrada [16]. Quienes la forman expresan su sentir en frases como ésta: “yo para la comunidad y la comunidad para el mundo”. Pero cuando los miembros están establecidos en el aburguesamiento el dicho es otro: “la comunidad para mí”.

Por eso, es también el principio organizador de la *communitas*.

Es así cómo se va incubando un nuevo modelo de instituto. Pero esto no se logra, sino lentamente. No se trata de efectos espectaculares.

## 4. El liderazgo: hacia un nuevo modelo I

La re-organización autopoiética que implica el paso de una forma de instituto a otra, puede también ser iniciado por el Espíritu a través de un grupo de líderes espirituales y equipos. Se necesita un tiempo serio de incubación de modo que el instituto renazca sin malformaciones.

En la elección de nuestros líderes –a nivel de gobierno general o provincial- no deberíamos dejarnos guiar por intereses de grupo o partidistas, ni por cuotas de poder, ni tampoco por el deseo de instancias externas al instituto, por más autorizadas que sean. Los líderes que hoy necesitamos, en una situación crítica para el futuro de la vida consagrada, han de ser capaces de formar un auténtico equipo para la regeneración. Están llamados a ser los responsables de una gran redefinición del Instituto. No es bueno que en el equipo haya personas acomplejadas, difíciles, despistadas y sin visión, representantes de grupos pero sin carisma de liderazgo espiritual o sin capacidad para formar parte de un equipo visionario en la diakonía del Espíritu.

Las personas elegidas para ejercer el liderazgo espiritual deben ser conscientes de que:

- son colaboradoras del Espíritu Santo y no protagonistas; su instituto no les pertenece; es del Señor. Como a Pedro Jesús le dice al grupo que lidera: “Si me amas, apacienta a mis ovejas”, ¿no a las tuyas!;
- la reorganización no debe ser una superestructura impuesta que debilite o incluso mate la capacidad autopoiética de los pequeños sistemas basados en las bio-regiones; la mejor re-estructuración de un instituto es aquella que tiene en cuenta el bio-regionalismo y no simplemente una redistribución territorial y numérica;
- en la fase terminal hay que infundir esperanza en los miembros del instituto que muere, ayudándoles a ofrecer el último servicio, el último testimonio, a llegar al *consummatum est* evangélico después de haber superado la última tentación.

El liderazgo es decisivo en situaciones de re-organización. No basta un liderazgo a la vieja usanza, ni siquiera un liderazgo técnico. Se hace necesaria la incubación de un nuevo paradigma de liderazgo.

El líder no se improvisa. Ha de prepararse para ejercer su función y hacerlo desde la clave de la complejidad. El líder –que requiere hoy la vida religiosa- no es sólo un hombre o una mujer de gobierno, sino un hombre o una mujer con liderazgo espiritual, que favorece contextos de transformación espiritual y de misión evangelizadora nueva e imaginativa.

Este modelo de liderazgo no surge espontáneamente. Debe ser incubado. Esta incubación se inicia *preparando un grupo de líderes espirituales y equipos* que comparta una misma visión. Para ello deberán ejercitarse en la creación de un auténtico equipo, en el que todos piensen juntos, oren junto, trabajen juntos, mejoren sus vidas juntos y se vean habilitados con las competencias necesarias para abrir procesos generativos.

La noción de “liderazgo” a la que me refiero aquí es “compleja”: no se define al líder principalmente por sus cualidades excepcionales o carismáticas [17], sino por su capacidad de interactuar con los contextos, con los seguidores y de responder adaptativamente con la colaboración de todos a los desafíos que se presentan. Ello requiere en todos –líder, equipos y seguidores- una gran capacidad de aprendizaje, pues no bastan las respuestas del pasado. La adaptación a los desafíos requiere no solo el aprendizaje y experimentación del líder, sino también de aquellas personas que están implicadas en el desafío[18]. El liderazgo queda focalizado no ya en el individuo-líder, sino en las acciones de liderazgo, que requieren por parte del líder y de su equipo y seguidores un aprendizaje creativo y productivo. El liderazgo es comprendido como un fenómeno sistémico. Los líderes son facilitadores del cambio, pero no su fuente directa. Y en cuanto fenómeno sistémico también es un fenómeno espiritual[19]. Aunque parezca extraño, este paradigma de liderazgo es muy cercano al liderazgo espiritual que ejerció Jesús de Nazaret: su diaconía como kénosis y como koinonía desde la perichóresis trinitaria [20].

## Conclusión

¿Hay un futuro para la vida consagrada? Nuestra respuesta, al concluir esta reflexión, es positiva. El futuro que esperamos es pascual: pasa por la muerte, como el grano de trigo que cae en tierra, muere y

da mucho fruto. Nuestro futuro depende de la capacidad autopoietica de las personas y los líderes: cuando se convierten en humildes colaboradores y colaboradoras del Espíritu Santo, que es el gran protagonista de todo. El ocaso de un modelo de vida religiosa o consagrada en determinados lugares de la tierra puede ser una bendición si se acompaña sabiamente y se hace posible que la semilla sembrada en las bioregiones del mundo muera para dar mucho fruto.

Estamos en tiempo para la siembra, la incubación, la regeneración. Hay grupos – “communitas” que pueden hacerlo. También es necesario un liderazgo, que surge de una incubación espiritual que acompañe los procesos de muerte y suscite o proteja los procesos autopoieticos: un liderazgo inteligente que descubra los misteriosos caminos del Espíritu Santo y se entregue desde el primero hasta el último día apasionadamente a su causa.

[1] Metz, Johann Baptist. *Las órdenes religiosas. Su misión en un futuro próximo como testimonio vivo del seguimiento de Cristo*. Barcelona: Herder, 1978, p. 22.

[2] *Id.*, 23.

[3] Theilhard de Chardin, *El Medio Divino*, Alianza Editorial 2000.

[4] Metz, Johann Baptist, *Las órdenes religiosas. Su misión en un futuro próximo como testimonio vivo del seguimiento de Cristo*, Herder, Barcelona, 1978, p. 23.

[5] Metz, Johann Baptist, *o.c.*, p. 24.

[6] El prestigio intelectual de Luhman, su conocida capacidad innovadora y la gran complejidad atribuida a su pensamiento hicieron posible que la sociología alemana primero y la internacional después terminaran por aceptar que la autopoiesis y sus conceptos relacionados fueran considerados como pertenecientes al bagaje de la disciplina. El impacto del trabajo de Luhmann en la sociología ha sido enorme, pero todavía continua produciéndose. Con posterioridad a la aparición de su obra fundamental *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Frankfurt: Suhrkamp, 1997) han seguido publicándose monografías como *Organisation und Entscheidung* (Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000) y *Die Religion der Gesellschaft* (Frankfurt: Suhrkamp, 2000). Otros teóricos como Willke, Dirk Baecker (*Organisation als System*. Frankfurt: Suhrkamp, 1999), Rudolf Stihweh (*Die Weltgesellschaft*, Suhrkamp Frankfurt 2000), Elena Esposito (*Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México: Anthropos, 1996), Giancarlo Corsi (*Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México: Anthropos, 1996), De Giorgi, han asumido el desafío de investigar distintos aspectos de la vida en la sociedad contemporánea con un marco sistémico en el que los conceptos de autopoiesis y relacionados ocupan un lugar central.

[7] En 1982 Luhmann publica *Autopoiesis: Handlung und kommunikative Verständigung*, trabajo en el que hace uso por primera vez del concepto de autopoiesis acuñado por Humberto Maturana.

[8] Cf. Morin, Edgar *Ciencia con consciencia*. Barcelona: Anthropos, 1984, p. 224.

[9] Cf. LaChance, Albert J. *The modern Christian Mystic. Finding the unitive presence of God*. Berkeley: North Atlantic Books, 2007, pp. 109-111, donde el autor propugna el paso de la concepción de la iglesia particular como diócesis a “biócesis”; McGinnis, Michael Vincent (ed). *Bioregionalism*. London-New York: Routledge, 1999.

[10] Cf. Gregersen, Niels Henrik. *The Idea of Creation and the Theory of Autopoietic Processes*, en “Zygon”33 (1998)333-367. La tesis que mantiene dice: “Dios es creador al soportar y estimular los procesos autopoieticos (*God is creative by supporting and stimulating autopoietic processes*)”, *o.c.*, p. 334. “*We might say that the blessing of God is a structuring principle, at once transcendent in its origination and immanent in its efficiency*” (p. 352).

[11] Comisión Teológica USG, *Dentro de la Globalización: hacia una comunión pluricéntrica e*



[intercultural. Implicaciones eclesiológicas para el gobierno de nuestros institutos, Roma, diciembre 2000, nn. 55-56, pp. 36-37.](#)

[12] [La imagen de la Iglesia como \*plantatio Dei\* es bíblica: “La Iglesia es \*labranza\* o campo de Dios \(\*agricultura seu ager Dei\*\) \(1Co 3,9\). En este campo crece el antiguo olivo cuya raíz santa fueron los patriarcas y en el que tuvo y tendrá lugar la reconciliación de los judíos y de los gentiles \(cf. Rm 11,13-26\). El \*labrador\* del cielo \(\*caelesti Agricola\*\) la plantó como viña selecta \(cf. Mt 21,33-43\). La verdadera vid es Cristo, que da vida y fecundidad a los sarmientos, es decir, a nosotros, que permanecemos en Él por medio de la Iglesia y que sin Él no podemos hacer nada \(cf. Jn 15,1-5\)” \(LG, 6c\). San Pablo se sentía servidor de esa plantación de la Iglesia en aquellas regiones en que todavía no había sido plantada, así “considera honroso no haber anunciado el Evangelio sino allí donde el nombre de Cristo no era aún conocido, para no construir sobre los cimientos que otros había puesto” \(Rm 15, 20\).](#)

[13] [Cf. Murray, Stuart. \*Church Planting: Laying Foundations\*, Herald Press, Scottdale, 2001. Murray se hace cargo de las objeciones a este modelo de misión. Su punto de partida es: “plantar la Iglesia no es un fin en sí mismo, porque la Iglesia es un agente de la misión de Dios” \(p. 40\); Murray llega a la conclusión de que: “Plantar la Iglesia ofrece oportunidades para estar en el punto más avanzado para comprometerse creadoramente con un cambio cultural, descubriendo lo que puede ser afirmado y lo que puede ser interpelado; no mirando a modelos pasados ni implicándose acríticamente en tendencias nuevas y de corto alcance ” \(p. 260\).](#)

[14] [Warren, Robert. \*The Healthy Churches: Handbook\*. London: Church House Publishing, 2004.](#)

[15] [Cf. V. Turner, \*The ritual Process: structure and anti-structure\*, Aldine de Gruyter, New York, 1969, p. 95.](#)

[16] [A. Hirsch, \*The forgotten ways: reactivating the missional Church\*, Brazos Press, Grand Rapids, 2006, p. 218.](#)

[17] [Cf. G.A. Yukl, \*Leadership in Organizations\*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006.](#)

[18] [Cf. P.G. Northouse, \*Leadership Theory and Practice\*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2004.](#)

[19] [E.B. Dent, \*Reconciling complexity theory in organizations and Christian Spirituality\*, en “Emergence: Complexity and Organization” 5 \(2003\), pp. 124.140; Cf. A. Hirsch, \*The forgotten ways: reactivating the missional Church\*, Brazos Press, Grand Rapids, 2006, pp. 16-24.](#)

[20] [Cf. José Cristo Rey García Paredes, \*El reto del liderazgo en la vida religiosa. Una visión teológica para nuestro tiempo\*, en “UISG”, 2012](#)

José Cristo Rey García Paredes (Ecología del Espíritu)

---

Publicado en Ciudad Redonda

[www.ciudadredonda.org/articulo/morir-y-re-comenzar-el-arte-de-una-re-organizacion-inteligente](http://www.ciudadredonda.org/articulo/morir-y-re-comenzar-el-arte-de-una-re-organizacion-inteligente)