

**Martín Carbajo Núñez\***

Universidad Pontificia Antonianum, Roma (Italia)

Academia Alfonsiana (Universidad Pontificia de Letrán) Roma (Italia)

FST – San Diego University, CA (USA)

## EL LIDERAZGO EN LA IGLESIA

**Sommario:** Este artículo presenta tres modelos de liderazgo (1ª parte) y analiza las características que debe tener en la Iglesia (2ª parte) y en la familia cristiana (4ª parte). En la tercera parte, se presenta a Francisco de Asís como modelo e inspirador del liderazgo cristiano. Más que un maestro, el líder de la comunidad cristiana debe ser un testigo humilde y compasivo que «colabora en el flujo de gracia, que intuye hacia dónde lleva el Espíritu». Ejerce su liderazgo como servicio generoso, imitando al Verbo encarnado, «que no vino para ser servido, sino para servir» (Mt 20,28). Debe tener la capacidad de inspirar a otros y guiarlos al discernimiento, la creatividad y el compromiso entusiasta en la vida común. El sínodo 2021–2024 ha subrayado la importancia de la escucha, la colaboración y la toma de decisiones colegial y participativa.

**Palabras clave:** liderazgo, sinodalidad, Francisco de Asís, familia, ética.

\* \* \*

Antes que un maestro, el líder de la comunidad cristiana debe ser un testigo que ejerce su liderazgo como servicio generoso y desinteresado, imitando así al Verbo encarnado, que *no ha venido a ser servido, sino a servir* (Mt 20,28). Además de una sólida formación teológica, debe tener la capacidad de inspirar a los demás y de animarles al discernimiento, a la creatividad y al compromiso entusiasta en la vida común. El sínodo 2021–2024 ha insistido también en la importancia de la escucha, la colaboración y la toma de decisiones colegial y participativa.

En la primera carta a Timoteo (1 Tim 2–13), San Pablo enumera otras cualidades humanas fundamentales, como la honestidad, la humildad y la integridad, además de una buena capacidad comunicativa, organizativa e inspiradora.

---

\* Dirección: prof. dr. Martín Carbajo Núñez OFM, e-mail: mcarbajon@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2814-5688.

En la primera parte de este artículo, se presentan los tres tipos de liderazgo propuestos por Simon Sinek. En un segundo momento, se analizan las características del liderazgo en la comunidad eclesial, prestando especial atención a las indicaciones del sínodo sobre la sinodalidad. En la tercera parte se presenta a Francisco de Asís como modelo de líder cristiano y, finalmente, en la cuarta parte, se reflexiona sobre el ejercicio de la autoridad en la familia cristiana.

## 1. Tres tipos de liderazgo en la sociedad civil

La comunidad cristiana necesita un liderazgo inspirador que estimule la participación, la creatividad y el compromiso entusiasta de todos sus miembros en la vida común. Para comprender mejor este importante servicio, empezaremos presentando la descripción del liderazgo que hace Simon Sinek en su libro “Empieza con el por qué” (Sinek, 2018). Este autor utiliza una imagen de tres capas concéntricas, comúnmente conocida como “el Círculo Dorado”. El círculo más interior corresponde al “por qué”, después viene el “cómo” y finalmente el “qué”. Para que la actividad resulte gratificante y motivadora se debe dar prioridad al “por qué”. A nivel personal, ese “por qué” está vinculado al recorrido vital y a las experiencias de cada uno.

El líder inspirador es capaz de comprender y comunicar el “por qué”, es decir el propósito y la razón de ser de ese grupo u organización. Una vez que eso está claro, pasa al «cómo» realizarlo y finalmente al “qué” acciones emprender. Muchas organizaciones, sin embargo, hacen el recorrido inverso: saben “qué” hacer y “cómo” hacerlo, pero raramente llegan al «por qué»; es decir, al sentido social y existencial de su actividad. Su actuar se convierte así en alienante para los individuos implicados. Sin un claro propósito común, sus miembros pierden las motivaciones intrínsecas y caen fácilmente en el individualismo y en la búsqueda descarada de intereses superficiales y egoístas.

El mejor líder es un buen comunicador, honesto y auténtico, que sabe sintonizar con los demás y les ayuda a definir juntos el propósito y la razón de ser de su grupo u organización. De este modo, logra establecer una conexión emocional que mueve a unirse a su causa, aumenta la confianza mutua y crea relaciones sólidas. Martín Luther King, por ejemplo, supo compartir su sueño de tal manera que muchos otros lo hicieron suyo; es decir, asumieron como propias las motivaciones profundas (el “por qué”) que él tenía<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “Dr. King said he had a dream, and he inspired people to make his dream their own” (Sinek, 2009, 138).

### 1.1. Características de esos liderazgos

El liderazgo del “*qué*” responde al eficientismo de la sociedad actual<sup>2</sup>. Lo que verdaderamente cuenta son los resultados, las cifras (“¿Cuántos jóvenes se anotaron al encuentro?”), y a ello se sacrifica todo lo demás. El líder es un buen gestor, fríamente eficaz, caiga quien caiga. Más que implicar o motivar, intenta conseguir a toda costa los objetivos que se ha marcado. Llega así a manipular, utilizar y chantajear: “Colabora o atente a las consecuencias”. Ofrece regalos y recompensas para tener a todos bajo control, sumisos y dependientes. En el ámbito político esto se traduce, por ejemplo, en conseguir que mucha gente dependa de las subvenciones estatales y vote siempre al partido en el poder.

El liderazgo del “*cómo*” cuida mucho las formas, para así convencer y dar una buena imagen. No interesa tanto la verdad de los hechos cuanto la buena representación de los actores. En lugar de implicar a todos en el proyecto común, para que sean protagonistas activos y creativos, prefiere ponerse él mismo en el centro, engatusando con golpes de efecto y técnicas de marketing<sup>3</sup>. En el ámbito político, a este tipo de líder no le importa tanto el programa político cuanto el ganarse al público, cautivarlo con “políticas de intimidad”. Más que discernir la raíz de los problemas y analizar serenamente las posibles soluciones, prefiere ganarse a la audiencia, apelando a los sentimientos.

Esto se aprecia, por ejemplo, en la “dramatización y teatralización” de la política actual, cada vez más parecida a un espectáculo. Se encandila, pero no se mueve a cambiar las estructuras de dominación. El líder político presenta apasionadamente su “yo auténtico”, desnudo, muestra sus propias motivaciones y sentimientos ante los problemas del país, se dirige a la psique del «tú» concreto para implicarlo, hacerle sentir que está con él, provocar su empatía. El talante, la imagen y el atractivo personal del político son más importantes que su capacidad de gestión<sup>4</sup>. La política se convierte en otro espectáculo de la sociedad lúdica. También en la vida eclesial, se puede provocar admiración sin que nada cambie.

Por el contrario, el liderazgo del “*por qué*” no se centra en los resultados (qué) ni en “*cómo*” obtenerlos, sino en la identidad y en el ideal que debe inspirar todo. En la vida religiosa, este líder agita las conciencias, empuja a revisar

<sup>2</sup> Para ampliar cuanto decimos en este apartado: García Paredes, 2013.

<sup>3</sup> “Si cerca di attirare a qualsiasi prezzo l’attenzione delle telecamere” (Rieffel, 2006, p. 103; Sartori, 2008, p. 69–106).

<sup>4</sup> “Le candidat ou le responsable n’a plus de public à vaincre, mais des individus à toucher” (Prost, 1985–1987, p. 151). Tony Blair habría sido un buen ejemplo (Grainger, 2005, p. 41–44). Rodríguez Zapatero presumía de “talante” y por eso le costó aceptar la evidencia de la crisis económica que se cernía sobre España. Por su parte, Berlusconi habría sido un maestro en el uso de la propia imagen, anulando la distinción entre lo público y lo privado (Belpoliti, 2011).

las formas acomodadas de entender el carisma y la misión. Cuando se necesita reorganizar la Congregación o el instituto religioso, no centra la reflexión en saber “qué” han hecho otros institutos y “cómo” aplicarlo a la propia situación, sino que empieza por el “por qué” de ese grupo religioso en el mundo actual. En vez de conformarse con aplicar modelos ya conocidos, se abre a la inspiración que dio origen al carisma para discernir cómo encarnarlo hoy. Antes que un programa, sigue un sueño.

## 1.2. El efecto desplazamiento

Podemos relacionar el “círculo dorado” de Sinek con el efecto desplazamiento (*crowding out effect*), tal como se suele entender en los ámbitos de la psicología y de la microeconomía. Este se produce cuando las motivaciones intrínsecas del sujeto (el “por qué”) son sustituidas por las extrínsecas. Los valores e ideales son desplazados por el afán de obtener compensaciones superficiales, ya sean premios, castigos, aprobación social o simplemente el evitar posibles consecuencias negativas. El individuo no actúa por convicción, sino buscando sólo un resultado externo. De este modo, soslaya el «por qué» para centrarse en los resultados (el “qué”) y en la buena imagen (el “cómo”).

Bruni presenta el ejemplo de una niña que, durante años, había cuidado con mucho cariño de su hermanito discapacitado. Sus padres estaban admirados. Cuando ya se acercaba a la adolescencia, decidieron premiarla con cinco euros por cada día que lo atendiera. Durante meses todo pareció seguir bien, pero un día ella se acercó a su padre para preguntarle cuánto le daría por sacar a pasear el perro y por cuidar al abuelito y... Al final la niña salía cara. Bruni explica que en ella se había producido el efecto desplazamiento: de las motivaciones intrínsecas (el cariño por su hermanito) había pasado a las extrínsecas (la compensación económica) y, por tanto, empezó a hacer cálculos para aumentar el dinero que recibía<sup>5</sup>.

Z. Baumann expresa este efecto usando las figuras paradigmáticas del peregrino y del turista (Bauman, 1998). El primero responde a un ideal interior y a una meta unificadora (cf. Padovese, 2004). Ese es su “por qué”. Lo importante para él no es viajar, sino el llegar a la meta. Su peregrinaje es fruto de una llamada, una vocación, que integra y da sentido a toda su existencia. Se siente afectuosamente unido a los compañeros de camino y a quienes encuentra, pues necesita de ellos para obtener alimento y cobijo. No huye del mundo ni se desanima ante las dificultades, pues sabe que su meta está más allá y está dispuesto a sacrificarse para alcanzarla.

<sup>5</sup> Luigino Bruni presenta este y otros ejemplos (Bruni, 2008, p. 40–43, 71).

Por el contrario, el turista carece de un sentido unificador de su existencia. Se centra en cuestiones prácticas, en lo inmediato (el “qué”) y, además, lo hace de manera fragmentaria, compartimentada, sin llegar nunca al “por qué”. Está siempre “de paso”, lejano de todo y de todos, sin implicarse, sin una meta unificadora, sin una sólida identidad personal (Bauman, 1999, p. 35; 2002, p. 97–105). Según Baumann, vivimos en una sociedad para turistas. El individuo actual está en perenne precariedad, sin ideales ni utopía, sin trabajo seguro ni compromisos definitivos, continuamente en búsqueda de lo novedoso, del último producto del mercado.

También en el ámbito empresarial, hoy se recurre frecuentemente a recompensas materiales, olvidando la importancia de implicar personalmente a los empleados en el “por qué” de la empresa. Si la institución sólo ofrece incentivos basados en el dinero, atraerá a quienes se mueven únicamente por intereses pecuniarios, sin otras motivaciones intrínsecas (cf. Frey, 2007). Por el contrario, si el empresario consigue que sus obreros se identifiquen con los objetivos sociales de la empresa; es decir, que crean en lo que él cree, entonces se entregarán plenamente a esa tarea<sup>6</sup>.

## 2. El líder cristiano es un testigo

Antes que un maestro, el líder de la comunidad cristiana debe ser un testigo humilde y compasivo que “colabora en el flujo de gracia, que intuye hacia dónde lleva el Espíritu” (García Paredes, 2012, pp. 24, 259–264)<sup>7</sup>.

Benedicto XVI enseña que “no se comienza a ser cristiano por una decisión ética o una gran idea, sino por el encuentro con un acontecimiento, con una Persona, que da un nuevo horizonte a la vida” (DCE 1). El líder cristiano se esforzará en ayudar a que todos se abran a esa experiencia de gratuidad que Dios nos ofrece.

### 2.1. Una iglesia sinodal

La Iglesia es “un pueblo reunido en virtud de la unidad del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo” (LG 4). Contemplando ese misterio de la Trinidad, que es unidad en la diversidad, se comprende que el liderazgo en la Iglesia debe basar-

---

<sup>6</sup> “If the people inside a company are told to come to work and just do their job, that’s all they will do. If they are constantly reminded WHY the company was founded and told to always look for ways to bring that cause to life while performing their job, however, then they will do more than their job” (Sinek, 2009, p. 99).

<sup>7</sup> “No hacen falta maestros, sino testigos” (Gonzalo, 2012, p. 17, 250–258). “La gente prefiere escuchar a los testigos” (EG 150).

se en la sinodalidad; es decir, en la escucha, la colaboración y la toma de decisiones colegiada y participativa<sup>8</sup>.

En Act 15, se muestra un ejemplo concreto, ocurrido apenas diecisiete años después de la crucifixión, cuando el “concilio de Jerusalén” acordó que los gentiles convertidos al cristianismo no fueran obligados a circuncidarse ni a observar la mayor parte de la ley de Moisés. Pedro acogió esta decisión y dio por cerrado el debate, a pesar de que los judeocristianos y la comunidad de Jerusalén defendían una opinión contraria.

Acogiendo esta sinodalidad, San Cipriano (+ 258), obispo de Cartago, afirmaba: “desde el inicio de mi ministerio establecí no decidir nada por cuenta propia sin el consejo de ustedes y el del pueblo”<sup>9</sup>. El clásico adagio, a menudo atribuido a San Agustín, expresa esta idea de manera sintética: “En lo esencial, unidad; en lo dudoso, libertad; en todo, caridad”<sup>10</sup>.

Juan Crisóstomo (+407) defendió la unidad colegial de la comunidad eclesial, expresándola con la frase: “La Iglesia tiene por nombre sínodo”<sup>11</sup>. En efecto, “el concepto de sinodalidad se refiere a la corresponsabilidad y a la participación de todo el Pueblo de Dios en la vida y la misión de la Iglesia” (*Comisión Teológica Internacional*, 2018, p. 7).

El concilio Vaticano II insiste en la sinodalidad al usar la expresión “Pueblo de Dios” (cf. *LG* 12; *CCC* 782) para referirse a la Iglesia. Subraya así la igualdad y la dignidad común de todos los bautizados y, sólo en un segundo momento, habla de la diferenciación en ministerios, carismas y servicios. En efecto, “hay una auténtica igualdad de dignidad y una común responsabilidad por la misión, en todos los bautizados” (*S23is* 3.c). La conciencia de ser parte integral del Pueblo de Dios, de “estar dentro”, precede a cualquier forma de “estar delante” o “por encima”.

Todos los creyentes participan en el único sacerdocio de Cristo y, por lo tanto, deben sentirse protagonistas de la vida eclesial. De hecho, Cristo instituyó el sacerdocio ministerial al servicio del sacerdocio común de los fieles.

## 2.2. El liderazgo eclesial a la luz del Magisterio reciente

Poniendo “en práctica lo que el Concilio Vaticano nos enseñó acerca de la Iglesia como Misterio y Pueblo de Dios” (*S23is* intro), el papa Francisco afirma

<sup>8</sup> “La sinodalidad traduce en actitudes espirituales y en procesos eclesiales la dinámica trinitaria con la que Dios sale al encuentro de la humanidad” (*S23is* 2.a).

<sup>9</sup> “Solus rescribere nihil potui, quando a primordio episcopatus mei statuerim nihil sine consilio vestro et sine consensu plebis, mea privatim sententia gerere” (S. Cyprian, Epist. 5, in Divi Caecilii Cypriani, 1838, p. 10; cf. Elizalde Prada et al. 2019, p. 107).

<sup>10</sup> “In necessariis unitas, in dubiis libertas, in omnibus caritas”.

<sup>11</sup> Crisostomo G., *Psalmos*, 149, 1, citado por Pié-Ninot, 2018, p. 6.

que la sinodalidad es “el camino que Dios espera de la Iglesia en el tercer milenio”. Esto obliga a revisar el tipo de liderazgo que en ella se ejerce, incluyendo “el ejercicio del primado petrino”, que “podrá recibir mayor luz”. En efecto, “el Papa no está, por sí mismo, por encima de la Iglesia; sino dentro de ella como bautizado entre los bautizados y dentro del Colegio episcopal como obispo entre los obispos” (Francisco, 2015, p. 4).

En el modelo propuesto por el Papa Francisco, la Iglesia “es más que una institución orgánica y jerárquica” (EG 111); es más bien un pueblo santo, que “no puede equivocarse cuando cree” (LG 12). Todos los bautizados son igualmente dignos y deben sentirse responsables de la misión, cada uno según su propia vocación y en la escucha atenta de los otros. “Una Iglesia sinodal es una Iglesia de la escucha, con la conciencia de que escuchar »es más que oír«. Es una escucha recíproca en la cual cada uno tiene algo que aprender. Pueblo fiel, colegio episcopal, Obispo de Roma: uno en escucha de los otros; y todos en escucha del Espíritu Santo” (Francisco, 2015, p. 4).

Así pues, el obispo a veces “deberá caminar detrás del pueblo [...] porque el rebaño mismo tiene su olfato para encontrar nuevos caminos” (EG 31). No se niega el principio de autoridad, pero se afirma que debe ser ejercido en actitud de servicio y de escucha. “El Obispo es al mismo tiempo maestro y discípulo. Él es maestro cuando, dotado de una especial asistencia del Espíritu Santo, anuncia a los fieles la Palabra de la verdad en nombre de Cristo cabeza y pastor. Pero él también es discípulo cuando, sabiendo que el Espíritu ha sido dado a todo bautizado, se pone en escucha de la voz de Cristo que habla a través de todo el Pueblo de Dios, haciéndolo »infallible *in credendo*»” (EpC 5).

El documento final del Sínodo de la Amazonia afirma que “la sinodalidad es una dimensión constitutiva de la Iglesia. No se puede ser Iglesia sin reconocer un efectivo ejercicio del *sensus fidei* de todo el Pueblo de Dios” (S19df, n. 88). El Papa invita a todos los pueblos aborígenes a sentirse corresponsables de las Iglesias locales amazónicas: “Ayuden a sus obispos, ayuden a sus misioneros y misioneras, para que se hagan uno con ustedes, y de esa manera, dialogando entre todos, puedan plasmar una Iglesia con rostro amazónico y una Iglesia con rostro indígena” (Francisco, 2018a, p. 5).

### 2.3. El liderazgo según el Sínodo 2021–2024

Del 4 al 29 octubre 2023, se celebró en el Vaticano la XVII Asamblea General Ordinaria del Sínodo de los Obispos que, por primera vez, incluyó a mujeres y laicos. Estudió el tema: “Por una Iglesia sinodal: comunión, participación y misión” y aprobó un documento de síntesis que servirá de base para la reflexión que seguirá en las iglesias locales hasta la próxima reunión del sínodo, prevista

para octubre 2024. Este proceso sinodal había iniciado el 9 octubre 2021, con una reflexión en el Vaticano, para después continuar en las parroquias y diócesis hasta agosto 2022 (etapa diocesana) y, desde octubre 2022 a marzo 2023, en las conferencias episcopales (etapa continental).

Este sínodo ha querido escuchar a toda la Iglesia para encontrar el mejor modo de poner en práctica el concepto de sinodalidad<sup>12</sup>. El documento de síntesis señala la necesidad de superar el clericalismo y el autoritarismo, que entienden la autoridad más como poder que como servicio. Se deberá promover también la participación de mujeres y laicos “en los procesos de decisión” y en “roles de responsabilidad en la pastoral y en el ministerio”. Al mismo tiempo, se debe evitar el “clericalizarlos”, creando “una especie de élite que perpetúa las desigualdades y las divisiones en el Pueblo de Dios” (*S23is* 8.f).

El sínodo también insta a revisar el ejercicio de la autoridad sacerdotal, para que sea expresión “de cercanía a las personas, de acogida y de escucha a todos”, a imitación de Cristo, Pastor y Siervo (*S23is* 11.b). Esto implica evitar el clericalismo, que interpreta la llamada divina como un privilegio y asume “un estilo de poder mundano que rehúsa dar razones” (*S23is* 11.c). Para lograr esto, las Iglesias locales deben establecer “procesos y estructuras que permitan una regular verificación de las modalidades del ejercicio del ministerio de sacerdotes y diáconos”, favoreciendo la transparencia (*S23is* 11.k).

La cultura del rendir cuentas y de la corresponsabilidad también exige “definir, estructuras y procesos de verificación regular de la tarea del Obispo, con referencia al estilo de su autoridad” y a otros aspectos de su servicio eclesial (*S23is* 12.j). Más concretamente, se pide hacer obligatorio el Consejo episcopal y el Consejo pastoral diocesano eparquial. Asimismo, se insta a que todos los organismos diocesanos de corresponsabilidad sean más operativos y que esto se refleje en el derecho canónico (*S23is* 12.k).

### 3. Francisco de Asís, modelo de líder inspirador

Francisco de Asís es un modelo universal del liderazgo del “por qué”. “El Altísimo mismo me reveló que debería vivir según la forma del santo Evangelio” (*Test* 14). Su liderazgo no se basa en un programa jurídico meticuloso, sino en contagiar la experiencia de gratuidad que transformó y dio sentido a su vida.

Quiere que sus frailes alcancen la plenitud de vida en Cristo que han profesado, sin limitarse a un cumplimiento formal. Por eso, prefiere exhortar antes que mandar: “Aconsejo de veras, amonesto y exhorto” (*Rb* 3,10). No entra en

<sup>12</sup> “La sinodalidad comporta el reunirse en asamblea en los diversos niveles de la vida eclesial, la escucha recíproca, el diálogo, el discernimiento comunitario, la creación del consenso” (*S23is* 1.h).

demasiados detalles, sino que prefiere apelar al discernimiento espiritual. Deja que los ministros decidan “como vieren que mejor conviene” (*Rb* 7,2) y pide a los demás frailes que discernan continuamente “según Dios” (*Rb* 2,10).

Reconoce que las normas son necesarias, a causa de la debilidad humana, y de hecho incluye en la Regla algunas expresiones tajantes en primera persona (“mando firmemente”<sup>13</sup>), pero su objetivo es siempre el mismo: que sus frailes tomen en serio el compromiso de ser fieles al Evangelio; es decir, que antepongan el “por qué” de su consagración a otras consideraciones utilitaristas.

Francisco de Asís desafió la estructura piramidal de aquella sociedad, que señalaba minuciosamente el rol de cada uno e imponía un cumplimiento formal y meticuloso de lo acordado. Su liderazgo maternal contrastaba fuertemente con los modelos paternalistas y autoritarios que prevalecían en aquella sociedad. Incluso en la vida monástica, el abad tenía que ser de origen noble y asumía la potestad del *pater familias*, acuñada por el derecho romano. Asimismo, la mayoría de los monjes solía pertenecer a la nobleza.

### 3.1. El Espíritu Santo, ministro general

El verdadero ministro general de la Orden franciscana es el Espíritu Santo (*2Cel* 193) y todos los frailes son hermanos en Cristo, hijos del mismo Padre e iguales en dignidad. Por tanto, la autoridad de los ministros y la obediencia recíproca de los hermanos deben ser expresión de la escucha al Espíritu Santo (cf. Guerra, 2000, p. 203–248). El liderazgo no es para imponer un programa, sino para acompañar maternalmente a cada uno en ese proceso vital de escucha en el contexto de la fraternidad.

La obediencia consiste en discernir la voluntad divina, ayudándose mutuamente a escuchar las inspiraciones del Espíritu (*ob-audire*) y respetando el camino singular de cada uno. Por eso, *más que insistir en la autoridad de los prelados, Francisco prefiere apelar a la conciencia de cada fraile*. A fray León, por ejemplo, le anima a actuar “en cualquier modo te parece mejor que agrades al Señor Dios” (*CtaL* 3).

En el capítulo general de 1219, Francisco tuvo que hacer frente a fuertes tensiones internas, derivadas del rápido crecimiento del número de frailes, que, en sólo diez años (1209–1219), habían pasado de sólo doce a unos cinco mil. La tentación era abandonar el liderazgo del “por qué” para asumir el del “qué”. De hecho, muchos frailes doctos abogaban por adoptar el tipo de legislación que había prevalecido hasta entonces en la vida consagrada y que se había mostrado eficaz (*SpecP* 68). Concretamente, “invocaban las Reglas de San Benito, de San

<sup>13</sup> *Rb* 4,1 Las expresiones de este tipo son once: *Rb* 2,17; 3,10; 4,1; 6,4; 6,6; 9,3; 10,3; 10,7; 11,1; 12,3; 12,4.

Agustín, de San Bernardo, que determinan detalladamente las normas de vida” (*LP* 18). También la Curia romana le empujaba en este sentido. Francisco, sin embargo, prefirió apelar de nuevo a la gracia de los orígenes (su “por qué”); es decir al ideal evangélico que había transformado su vida (*Test* 1). Más que aplicar normas eficaces, volvió a apelar a la escucha del Espíritu.

### 3.2. Ministros y siervos

Francisco de Asís quiere que los líderes de la fraternidad no se llamen priores (*Rnb* 6,3), sino “ministros y siervos” (*Rnb* 4,6)<sup>14</sup>, reforzando con dos sinónimos su misión de servicio. El ejercicio de la autoridad no es un privilegio, sino un servicio caritativo, basado en el discernimiento continuo de la voluntad divina. En efecto, “aquel a quien ha sido encomendada la obediencia y que es tenido como mayor, sea como menor y siervo de los otros hermanos” (*2CtaF* 42).

Incluso cuando tengan que corregir, deberán hacerlo “humilde y caritativamente” (*Rb* 10,1), pues más que jueces son pastores, hermanos menores a quienes “les ha sido confiado el cuidado de las almas de los frailes” (*Rnb* 4,6). Si un ministro fuera incapaz de servir caritativamente, deberá ser destituido (*Rb* 8,4)<sup>15</sup>.

Para ilustrar ese servicio humilde y caritativo, Francisco recurre a la imagen de la madre: Si ella “cuida y ama a su hijo carnal, ¿cuánto más amorosamente debe cada uno amar y cuidar a su hermano espiritual?” (*Rb* 6,8). El amor maternal debe extenderse a nuestra hermana madre tierra, pues también ella es una madre amorosa que nos “sustenta y gobierna” (*Cánt* 9).

En la Regla para los eremitorios establece que “aquellos que quieran vivir religiosamente en los eremitorios, sean tres frailes o cuatro a lo más; dos de ellos sean madres” (*RE* 1). Él mismo pone en práctica esa atención maternal cuando habla con fray León: “De veras te hablo, hijo mío, como una madre” (*CtaL* 2).

Francisco insta a que todos “voluntariamente se sirvan y obedezcan unos a otros” (*Rnb* 5,14). Si la autoridad de los “ministros y siervos” debe ser maternal, también la obediencia de los hermanos debe ser “caritativa”<sup>16</sup>, expresión del amor incondicional que caracteriza las relaciones familiares<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> “Sean siervos de todos” (*Rb* 10,6, *Adm* 4).

<sup>15</sup> “No se irrite contra el hermano por el delito del hermano” (*2CtaF* 44).

<sup>16</sup> La Caridad es hermana de la Obediencia. *SalV* 3.

<sup>17</sup> Per Francesco, l’obbedienza “si articola in modalità diverse e apparentemente contrarie, cioè mediante un’obbedienza autonoma (»vera obbedienza«), consegnata (»obbedienza caritativa«) e ritirata senza abbandonare i fratelli (»perfetta obbedienza«)” (Maranesi, 2012, p. 524).

## 4. Autoridad y liderazgo en la familia cristiana

En cuanto comunidad de fe, de vida y de amor, la familia es el lugar privilegiado para crecer en la fe y en la lógica del don. Al tomar decisiones, todos sus miembros deben dar mucha importancia al discernimiento, al diálogo y a la colaboración, sin renunciar al papel específico de cada uno.

Autores como Benasayag y Schmit afirman que el principio de autoridad en la familia y en otros ámbitos educativos se está debilitando (Benasayag, Schmit, 2004, posición 269). Muchos padres renuncian a ejercer su rol de educadores para evitar conflictos con sus hijos, prefiriendo tratarlos como sus amigos y compañeros. Esto crea confusión. Los jóvenes olvidan «por qué» tienen que obedecer y los padres dudan sobre cómo ejercer su autoridad. Conscientes de haber perdido la estima reverencial de los nativos digitales, los padres y educadores se desentienden de ellos, dejándolos “a su aire”, o intentan convencerlos utilizando técnicas de seducción tomadas del ámbito comercial. Cuando se dan cuenta de que esto no funciona, pueden reaccionar mal, cayendo en el autoritarismo y generando conflictos serios. Por su parte, los jóvenes llenan el vacío de autoridad recurriendo a otras figuras parentales, como los “influencers” mediáticos que les instan a cuidar la apariencia más que a desarrollar la propia personalidad (Pasqualetti, 2014, p. 569–570).

### 4.1. Comprender y acoger a los nativos digitales

La comunicación digital ha acentuado el contraste generacional entre los jóvenes nacidos en la nueva cultura digital (nativos digitales) y las viejas generaciones (inmigrantes digitales<sup>18</sup>). Los padres y, en general, todos los inmigrantes digitales deben esforzarse por comprender y acoger a los nativos digitales, que suelen manifestar un modo diverso de verse a sí mismos y de afrontar la vida.

Esto se manifiesta también en su forma de percibir la moral. Según algunos autores, la moral de la autonegación (*self-denial*) ha sido reemplazada por la moralidad de la autorrealización (*self-fulfillment*) (Rieff, 1966, p. 49–50)<sup>19</sup>. Mientras que la primera promovía virtudes sociales y valores universales – sinceridad, lealtad, sacrificio, responsabilidad, fidelidad al grupo social – la nueva moralidad se centra en los valores psicológicos. En lugar del autocontrol y de la disciplina frente a las propias pulsiones, ahora se considera que la felicidad depende de la autorrealización y que ésta es fruto de ser fiel a sí mismo<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> La distinción entre nativos e inmigrantes digitales fue propuesta por (Prensky, 2001, p. 1–6). Digital immigrants “always retain, to some degree, their ‘accent,’ that is, their foot in the past [...]. They speak an outdated language” (Prensky, 2001, p. 1–6).

<sup>19</sup> Hemos tratado más ampliamente este tema en nuestro libro: Carbajo Núñez, 2019, c. 6.4.

<sup>20</sup> Ya en 1950, Riesman afirmaba que las normas externas habían sido sustituidas por criterios internos (Riesman, Denney, Glazer, 1950).

Desde el Renacimiento, este “giro hacia el yo” (*turn to the self*) (Taylor, 1995, p. 78; 1996)<sup>21</sup> ha ido cristalizando en el actual “ideal de autenticidad”, que no es en sí mismo negativo, pues la moral debe ser autónoma para ser verdaderamente moral. Los padres y educadores deben acompañar a las nuevas generaciones para que orienten adecuadamente su deseo de autorrealización y puedan asumir imperativos morales interiorizados, convirtiéndose así en personas autónomas, sociables y responsables.

#### 4.2. Evitar el efecto desplazamiento

Los padres y formadores pueden inducir el efecto desplazamiento en los jóvenes al recurrir constantemente a premios y castigos inmediatos, sin hacerles comprender las motivaciones subyacentes. De este modo, los nativos digitales podrían percibir que todo es relativo y que su colaboración tiene que ser negociada y comprada. Al no comprender las razones profundas de su actuar (el «por qué»), pueden caer en el relativismo utilitarista, que todo lo subordina al beneficio inmediato<sup>22</sup>. Así, el cálculo interesado reemplaza a la lógica del don, anulando el sentido profundo del propio actuar.

Aplicándolo a la promoción vocacional, los religiosos no deberían nunca intentar conseguir más vocaciones bajando el nivel de exigencia. Al contrario, su estilo de vida resultará más atractivo para los candidatos si es coherente con el ideal que proponen.

El ambiente digital ofrece a los internautas multitud de respuestas, pero no les ayuda a formular las preguntas adecuadas. Los padres y formadores deben ayudarles a encontrar sentido y dirección en medio de ese sinfín de estímulos y reclamos. De hecho, los jóvenes suelen ser muy generosos cuando logran superar la lógica comercial; es decir, cuando encuentran un «por qué» motivador, tal como se evidencia en las muchas formas de voluntariado existentes hoy en día.

### Conclusión

El líder de cualquier organización debe presentar claramente su ideario, sus objetivos y sus prioridades, para que todos los miembros conozcan y puedan asumir el “por qué” de su colaboración con ella.

En la Iglesia, el liderazgo tiene la misión de inspirar e ilusionar, mostrando la belleza del ideal cristiano, para que todos se sientan movidos al seguimiento entusiasta de Cristo. Este objetivo tiene precedencia sobre la eficiencia y sobre

<sup>21</sup> Sobre la posición de Taylor: Kennedy, 1994, p. 399–415.

<sup>22</sup> Luigino Bruni presenta algunos ejemplos (Bruni, 2008, p. 71).

la gestión impecable. También los institutos de vida religiosa deben mostrar continuamente su “por qué”; es decir, su ideal, su sueño, para lograr la plena implicación de todos en la misión de alcanzarlo.

Francisco de Asís abrazó la lógica del don que se concretiza en el liderazgo maternal y en la obediencia caritativa. Contradijo así la concepción legalista de la autoridad, que distribuye cuotas de poder mediante una reglamentación rígida y puntillosa. Él se presenta como una madre (*CtaL* 2) y rechaza que le llamen padre, maestro o superior (cf. Desbonnets, 1991, cap. 7). Acoge como un don divino a todo el que quiera entrar en su fraternidad, independientemente de su condición social, con tal de que sea un hombre de Dios. Cuando surgen dificultades, vuelve siempre a apelar a la gracia de los orígenes, al ideal que transformó su vida.

En la familia y en la escuela, los padres y educadores deben partir del deseo de autorrealización arraigado en los nativos digitales para encauzarlo adecuadamente, de tal modo que esos jóvenes se sientan motivados a contribuir activa y generosamente a la sociedad. En lugar de insistir machaconamente en lo que deben o no deben hacer, les mostrarán el horizonte hacia el que caminar; es decir el “por qué” de sus acciones y aspiraciones. De hecho, en la Biblia, el indicativo precede al imperativo y, en la vida espiritual, la experiencia mística acompaña y da sentido al compromiso ascético.

Es urgente que padres y educadores asuman responsablemente su función formativa y de acompañamiento. Esto implica integrar adecuadamente la mayéutica con la hermenéutica, despertando en los jóvenes ideales y motivaciones intrínsecas<sup>23</sup>. Los nativos digitales pueden conocer más sobre la dimensión técnica de la comunicación y otros aspectos de la sociedad mediática actual, pero necesitan modelos de identificación, personas que les muestren su experiencia de vida y de sentido.

En definitiva, el líder eclesial debe ser un testigo que ayuda a que todos discernan y escuchen la voz del Espíritu. Su liderazgo debe estar al servicio de ese proceso interactivo y dinámico que ayuda a que cada uno pueda llegar a ser plenamente él mismo y a que juntos, como Pueblo de Dios, caminemos hacia el Padre unidos a toda la creación.

---

<sup>23</sup> “I giovani cercano adulti per attivare un confronto significativo di ‘umanità’ di sentimento, per valutare, maturare idee e riferimenti di valore della vita” (Orlando, 2017, p. 203).

## Bibliografía

- Concilio Vaticano II, 1964, *Lumen Gentium*. Constitución dogmática (21 XI 1964), *AAS* 57(1965), p. 5-71.
- Francisco, 2013, *Evangelii gaudium*. Exhortación apostólica (24 XI 2013), *AAS* 105 (2013), p. 1019-1137.
- Francisco, 2015, *Discurso en el 50 aniversario de la institución del Sínodo de los obispos* (17 X 2015), *OR* 238 (18.10.2015) 4-7.
- Francisco, 2018a, *Discurso en Puerto Maldonado*, (19 I 2018), *OR* 16 (21.01.2018) 5.
- Francisco, 2018b, *Episcopalis Communio*. Constitución Apostólica (15 IX 2018), *OR* 212 (19.09.2018) 4-5
- Benedicto XVI, 2005, *Deus caritas est*. Carta encíclica (25 XII 2005), *AAS* 98 (2006) 217-252.
- XI Asamblea ordinaria del Sínodo de los Obispos, 2023, Primera sesión (4-29 X 2023), *Informe de síntesis*, in: *Synod 2021 2024* [online], acceso: 17.05.2024, <<https://www.synod.va/content/dam/synod/assembly/synthesis/spanish/2023.11.20-ESP-Synthesis-Report.pdf>>.
- Sínodo de los Obispos (6-27 X 2019), *Amazonia: nuevos caminos para la Iglesia y para la ecología integral. Documento final*, in: *Segreteria Generale del Sinodo* [online], acceso: 17.05.2024, <<http://www.sinodoamazonico.va/>>.
- Comisión Teológica Internacional, 2018, *La sinodalidad en la vida y en la misión de la Iglesia*, (2 III 2018), 7, in: *La Santa Sede* [online], acceso: 17.05.2024, <[http://www.vatican.va/roman\\_curia/congregations/cfaith/cti\\_documents/rc\\_cti\\_20180302\\_sinodalita\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_20180302_sinodalita_sp.html)>.
- Bauman Zygmunt, 1998, *Globalization. The human consequences*, Cambridge-Oxford.
- Bauman Zygmunt, 1999, *La società dell'incertezza*, Il Mulino: Bologna.
- Bauman Zygmunt, 2002, *Il disagio della post-modernità*, Mondadori: Milano.
- Belpoliti Marco, 2011, *Il corpo del capo*, Guanda: Parma.
- Benasayag Miguel – Schmit Gérard, 2004, *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli: Milano, e-book, posición 269.
- Bruni Luigino, 2008, *Il prezzo della gratuità*, Città nuova: Roma.
- Carbajo Núñez Martín, 2019, «*Todo está conectado*» *Ecología integral y comunicación en la era digital*, Paulinas: Lima.
- Desbonnets Théophile, 1991, *De la intuición a la institución. Los franciscanos*, Ed. Franciscanas: Arantzazu.
- Divi Caecilii Cypriani, 1838, *Opera omnia*, Gauthier: Paris.
- Elizalde Prada Óscar – Hermano Rosario – Moreno García Deysi (eds.), 2019, *Hacia el Sínodo panamazónico. Desafíos y aportes desde América Latina y el Caribe*, Amerindia: Montevideo. *Espejo de perfección* (Guerra 697-794).
- Francisco de Asís, *Cántico del hermano Sol* (RgzHerrera 205-222).
- Francisco de Asís, *Carta a fray León* (RgzHerrera 347-349).
- Francisco de Asís, *Carta a los fieles* (segunda redacción) (RgzHerrera 237-272).
- Francisco de Asís, *Regla bulada* (RgzHerrera 509-626).
- Francisco de Asís, *Regla no bulada* (RgzHerrera 411-508).
- Francisco de Asís, *Regla para los eremitorios* (RgzHerrera 627-632).
- Francisco de Asís, *Saludo a las virtudes* (RgzHerrera 182-205).
- Francisco de Asís, *Testamento* (RgzHerrera 635-684).
- Frey Bruno S., 2007, *Not just for the money. An economic theory of personal motivation*, Elgar: Cheltenham.
- García Paredes José C. Rey, 2012, *El liderazgo «que viene de Dios»*, *Vida Religiosa*, 112/4 (2012) 24, p. 259-264.

- García Paredes José C. Rey, 2013, «¿Tengo un sueño?» o «¿Tengo un programa?» El liderazgo del Espíritu, (3.09.213) [online], acceso: 17.05.2024, <<http://www.xtorey.es/?p=2679>>.
- Gonzalo Luis Alberto, 2012, *Líderes que mantengan la expectación y el apasionamiento*, Vida Religiosa 112/4 (2012) 17, 250–258.
- Grainger Jack H., 2005, *Tony Blair and the ideal type*, Imprint Academic: Exeter.
- Guerra José Antonio, 2012, *Autoridad y obediencia en las dos Reglas franciscanas. Una reflexión sobre 1R 4–6 y 2R 10*, in *Selecciones de Franciscanismo*, vol. 29 (2000), p. 203–248.
- Guerra José Antonio (ed.), 2013, *San Francisco de Asís. Escritos, biografías, documentos de la época*, BAC: Madrid (4ª imp.).
- Kennedy Terence, 1994, *Charles Taylor on authenticity and the morality of Modernity*, *Studia Moralia*, vol. 32 (1994), p. 399–415.
- Leyenda de Perusa* (Guerra 603–696).
- Maranesi Pietro, 2012, *La relazioni tra fratelli*, in Maranesi Pietro – Accrocca Felice (ed.), *La regola di frate Francesco. Eredità e sfida*, Ed. Francescane: Padova, p. 507–549.
- Orlando Vito, 2017, *Presentazione*, *Salesianum*, vol. 79 (2017), p. 201–209.
- Padovese Luigi, 2004, *Pellegrini e forestieri in un'epoca di mobilità. Storia e senso odierno dell'itineranza francescana*, in Id. (ed.), *L'itineranza francescana*, EDB: Bologna, p. 5–20.
- Pasqualetti Fabio, 2014, *La rete e le tecnologie digitali. Potenzialità e sfide per l'educazione*, *Orientamenti Pedagogici*, vol. 61/3 (2014), p. 557–583.
- Pié-Ninot Salvador, 2018, *Sinodo è il nome della Chiesa*, OR 214 (21.09.2018) 6.
- Prensky Marc, 2001, *Digital Natives, Digital immigrants*, *On the Horizon*, vol. 9/5 (2001), p. 1–6.
- Prost Antoine, 1985–1987, *Frontières et espaces du privé*, in Ariès Philippe – Duby Georges, ed., *Histoire de la vie privée*, vol. 5, (Prost Antoine – Vincent Gérard (ed.), *De la première guerre mondiale à nos jours*), Seuil: Paris 1985–1987, p. 612–614.
- Rieff Philip, 1966, *The triumph of the therapeutic. Uses of faith after Freud*, Chatto & Windus: London.
- Rieffel Rémy M., 2006, *Che cosa sono i media? Pratiche, identità, influenze*, Armando: Roma.
- Riesman David, Denney Reuel, Glazer Nathan, 1950, *The lonely crowd. A study of the changing American character*, Yale UP: New Haven.
- Rodríguez Herrera Isidoro, Ortega Carmona Alfonso, 2003, *Los escritos de San Francisco de Asís*, Espigas: Murcia.
- Sartori Giovanni, 2008, *Homo videns. La sociedad teledirigida*, Santillana: Madrid.
- Sinek Simon, 2009, *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*, Portfolio: New York.
- Sinek Simon, 2018, *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*, Empresa Actova: Madrid.
- Taylor Charles, 1995, *The ethics of authenticity*, Harvard UP: London.
- Taylor Charles, 1996, *Sources of the self. The making of the modern identity*, Cambridge UP: Cambridge.
- Tomás de Celano, *Vida segunda* (Guerra 231–359).

## Przywódtwo w Kościele

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono trzy modele przywództwa (część 1) oraz poddano analizie cechy, jakie powinno ono posiadać w Kościele (część 2) i w rodzinie chrześcijańskiej (część 4). Dobrym przykładem jest Franciszek z Asyżu (część 3). Zamiast być zwykłymi nauczycielami, przywódcy wspólnoty chrześcijańskiej powinni być pokornymi i współczującymi świadkami, którzy

„współpracują w przepływie łaski i intuicji tam, gdzie prowadzi Duch”. Powinni sprawować swoje przywództwo jako wielkoduszną służbę, naśladowując Słowo Wcielone, które „nie przyszło, aby Mu służyto, ale aby służyć” (Mt 20,28). Muszą posiadać zdolność inspirowania innych i prowadzenia ich do rozeznania, kreatywności i entuzjastycznego zaangażowania w życie wspólne. Synod 2021–2024 podkreślił również znaczenie słuchania, współpracy i partycypacyjnego podejmowania decyzji.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, synodalność, Franciszek z Asyżu, rodzina, etyka.

## Leadership in the Church

**Summary:** This article presents three models of leadership (part 1) and analyzes the characteristics it should have in the Church (part 2) and in the Christian family (part 4). Francis of Assisi serves as a good example (part 3). Rather than being mere teachers, the leaders of the Christian community must be humble and compassionate witnesses who «collaborate in the flow of grace and intuit where the Spirit leads». They must exercise their leadership as a generous service, imitating the Incarnate Word, who «did not come to be served, but to serve» (Mt 20:28). They must have the capacity to inspire others and lead them to discernment, creativity, and enthusiastic commitment in common life. The Synod 2021–2024 also stressed the importance of listening, collaboration, and participatory decision-making.

**Keywords:** leadership, synodality, Francis of Assisi, family, ethics.

## Leadership nella Chiesa

**Sommario:** Questo articolo presenta tre modelli di leadership (prima parte) e analizza le caratteristiche che deve avere nella Chiesa (seconda parte) e nella famiglia cristiana (quarta parte). Francesco d’Assisi è un buon esempio (terza parte). Più che un maestro, il leader della comunità cristiana deve essere anzitutto un testimone umile e compassionevole che «collabora al flusso di grazia, che intuisce dove porta lo Spirito». Egli esercita la sua guida come servizio generoso, imitando il Verbo incarnato, «che non è venuto per farsi servire, ma per servire» (Mt 20,28). Deve avere la capacità di ispirare gli altri, spingendoli al discernimento, alla creatività e all’impegno entusiasta nella vita comune. Il sinodo 2021–2024 ha anche sottolineato l’importanza dell’ascolto, della collaborazione e del processo decisionale collegiale e partecipativo.

**Parole chiave:** leadership, sinodalità, Francesco d’Assisi, famiglia, etica.

## Índice de siglas

<i>AAS</i>	– Acta Apostolicae Sedis
ed.	– editor
<i>DCE</i>	– Deus caritas est
<i>EG</i>	– Evangelii gaudium
EpC	– Episcopalis Communio
<i>LG</i>	– Lumen Gentium

- 
- OR – L'Osservatore Romano  
*S19df* – Sínodo 2019. Documento final  
*S23is* – Sínodo 2021–2024, Informe de síntesis

**Siglas franciscanas**

- 2Cel* – Celano, Vida segunda  
*2CtaF* – Carta a los fieles  
*Cánt* – Cántico del hermano Sol  
*CtaL* – Carta a fray León  
Guerra – Guerra J.A. (ed.), San Francisco de Asís. Escritos, biografías  
*LP* – Leyenda de Perusa  
*Rb* – Regla bulada  
*RE* – Regla para los eremitorios  
RgzHerrera – Rodríguez Herrera I. – Ortega Carmona A., Los escritos de San Francisco de Asís  
*Rnb* – Regla no bulada  
*SalV* – Saludo a las virtudes  
*SpecP* – Espejo de perfección  
*Test* – Testamento de San Francisco de Asís

