

SER LÍDER, SER IGLESIA

LIDERAZGO PASTORAL
PARA UNA IGLESIA
DE PUERTAS ABIERTAS
Y EN SALIDA

JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ HINOJOSA



ÍNDICE

Prólogo	5
Introducción	9
1. EL LIDERAZGO EN GENERAL	13
Definición de liderazgo.....	13
Otros tipos de liderazgo.....	17
El liderazgo propuesto por la inteligencia emocional.....	19
El liderazgo jesuita.....	21
Rescapitulemos en un vistazo. Trabajo personal y en grupo...23	
2. EL LIDERAZGO EN JESUCRISTO.....	25
El Jesús histórico y el Cristo de la Fe.....	25
Jesucristo: un líder pastoral narrador de historias	26
Jesucristo: un líder pastoral muy “gestual”	27
Jesucristo: un líder pastoral equilibrado pero arriesgado y libre.....	28
Jesucristo: un líder pastoral que no desprecia a los pecadores	29
Jesucristo: un líder pastoral sanador, que da resultados	30
Jesucristo: un líder pastoral misericordioso	31
Jesucristo: un líder pastoral con autoridad, pero capaz de escuchar.....	32
Jesucristo: un líder pastoral transformador.....	32
Jesucristo: un líder pastoral capaz de dar la vida por sus colaboradores, sirviéndoles de manera permanente y muriendo por ellos.....	34
Rescapitulemos en un vistazo. Trabajo personal y en grupo...35	

3. EL LIDERAZGO PASTORAL.....	39
Liderazgo Pastoral Directivo (LPDir).....	40
El Liderazgo Pastoral Distante (LPDis).....	45
El Liderazgo Pastoral Dialógico (LPDia).....	51
Recapitulemos en un vistazo. Trabajo personal y en grupo...57	
4. EL LIDERAZGO EN UNA IGLESIA	
DE PUERTAS ABIERTAS Y EN SALIDA.....	59
Iglesia de puertas abiertas.....	60
Las puertas físicas	60
Las puertas sacramentales.....	61
Las puertas existenciales	62
Iglesia en <i>salida</i>	63
Salida física.....	63
Salida existencial	64
Pero: salir, ¿para qué?	65
Recapitulemos en un vistazo. Trabajo personal y en grupo...67	
5. EL LIDERAZGO PASTORAL EN UNA IGLESIA	
DE PUERTAS ABIERTAS Y EN SALIDA.....	71
El liderazgo pastoral flexible-adaptativo	72
Las circunstancias externas (tres ejemplos)	72
Entre las características personales del líder y las necesidades de la comunidad a la que se sirve (tres ejemplos).....	74
El liderazgo pastoral austero-sobrio como antídoto del clericalismo.....	78
La antropología, sociología y teología que están a la base del clericalismo	79
El liderazgo que surge del clericalismo	83
Superar el clericalismo a través del liderazgo pastoral austero-sobrio	86
El liderazgo pastoral profesional.....	89
Aspirar a la perfección y combatir la mediocridad	90

Ejercer el liderazgo pastoral con competencia y congruencia	91
La tecnología: compañera de viaje, no guía.....	93
El liderazgo pastoral de acuerdo a las cuatro dimensiones de la formación permanente de los presbíteros: la humana, espiritual, intelectual y la pastoral.....	95
Recapitulemos en un vistazo. Trabajo personal y en grupo.....	101
CONCLUSIÓN.....	105

EL LIDERAZGO EN GENERAL ¹

Definición de liderazgo

Son varias las definiciones que se pueden encontrar sobre **liderazgo**, a continuación, presento algunas:

- es la influencia que una persona ejerce sobre otras para conseguir objetivos comunes;
- es el proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal o funcional, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común;
- modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización) alrededor de una visión y misión, capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas;
- es la capacidad de armonizar dos sensibilidades: ante las personas y ante los objetivos que se deben cumplir.

Mi definición personal de liderazgo es:

Capacidad, profesional y ética, que una persona tiene y perfecciona para influir, de manera inteligente y sensible en los otros, preferentemente en su equipo de trabajo, para asumir objetivos comunes y lograrlos.

¹ Me baso, en este capítulo, en los apuntes de las clases que impartí en el EGAP (Escuela de Transformación y Administración Pública) de Monterrey, sobre *Ética y liderazgo en la función pública*, en los años 2014-2017. Cfr. James KOUZES-Barry POSNER, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bas, San Francisco 2002, y Robert LUSIER-Christopher ACHUA, *Leadership. Theory, Application, & Skill Development*, Thomson Learning, Stamford 2005.

Véase que yo resalto dos capacidades igualmente importantes en el líder: *competencia profesional*, que implica la destreza y preparación profesional, para manejar con propiedad habilidades propias del oficio que se desempeña, por una parte, y *una actitud ética* que le lleva a ser ejemplo de congruencia para los demás colaboradores. Estas capacidades son intrínsecamente complementarias, pues de nada serviría un líder honesto y recto en su comportamiento, pero falto de herramientas en los conocimientos que le son fundamentales para liderar una institución. De la misma manera, un líder con excelente capacitación académica, pero incongruente en su actuación, no proyectará un liderazgo convincente².

Competencia profesional y congruencia personal son elementos inseparables a la hora de construir un liderazgo.

² Cfr. Francesc TORRALBA, *Liderazgo Ético. La Emergencia de un Nuevo Paradigma*, PPC, Madrid 2017. En esta dirección apunta Enrique KRAUZE, “¿Qué es un líder moral?”, en *El Norte*, 6/10/2019, p. 6, cuando escribe refiriéndose a la expresión *líder moral* que Daniel Cosío Villegas le exigió al entonces Presidente Echeverría: “¿Qué cualidades debía tener ese *líder moral*? Solo dos: rectitud y generosidad. La rectitud implicaba severidad y firmeza en las resoluciones, a condición de que fueran justas, apegadas a la ley y a la razón. La generosidad implicaba nobleza de ánimo, mesura (es decir, moderación, comedimiento), contención y templanza”. Krauze insiste en que ambas virtudes corresponden a la tradición humanista occidental, y no a alguna tradición religiosa o mística.

Comparaciones entre jefe-gerente y líder

Jefe



Líder



Dice: "Aquí mando yo"

Dice: "Aquí sirvo yo"

Inspira miedo

Inspira confianza

Envía por delante al grupo

Se coloca al frente
del grupo

Indica tareas

Inicia las tareas

Llama la atención en público

Llama la atención en privado

Oculto su vida privada

Su vida privada es pública

Es el último en llegar

Es el primero en llegar

Diferencias entre gerente y líder

Gerente



Visión de corto plazo

Se centra en el “cómo”

Piensa en mantener las cosas

Tiene horario de trabajo

Inspira estabilidad (control)

Se le encuentra mediante
citas agendadas

Le interesan los resultados

Líder



Visión de mediano
y largo plazo

Se centra en el “qué”
y en el “por qué”

Piensa en mejorar las cosas

No tiene horario de trabajo

Inspira innovación
(confianza)

Está disponible siempre

Enfatiza los procesos

Los cuadros anteriores presentan unas diferencias que no debemos entender como una expresión maniquea; es decir, no se califican como “buenas” las prácticas de un líder, y como “malas” las de un jefe o gerente. Habría que adjetivarlas, más bien, como adecuadas o no, oportunas o no, para generar procesos que ayuden a las organizaciones a prestar mejores servicios a sus colaboradores, clientes o fieles, como será nuestro caso³. Puede ser que, en algunos contextos, sea necesaria la directividad del jefe, o el centrarse en el “cómo” del gerente. Lo importante, creo, es que tanto jefes como gerentes transiten hacia su conversión en líderes.

Otros tipos de liderazgo

Algunas de las siguientes características valdrán lo mismo para un líder que para un jefe o gerente.

Propuestas de liderazgo	
✓ Autoritario	→ manda
✓ Político	→ vende
✓ Evaluador	→ prueba
✓ Participativo	→ consulta
✓ Liberal	→ une y delega autoridad
✓ Autocrático	→ asume toda la responsabilidad
✓ Participativo	→ consulta, pero se reserva la decisión
✓ Formal	→ personas con autoridad por su puesto o función
✓ Informal	→ personas con autoridad por sus habilidades
✓ Introverso	→ extroverso
✓ Intuitivo	→ práctico
✓ Reflexivo	→ sensitivo
✓ Perceptivo	→ juzgador

³ Cfr. Miguel Ángel MILLÁN ASÍN, *Liderazgo y gestión*, Sal Terrae, Madrid 2013.

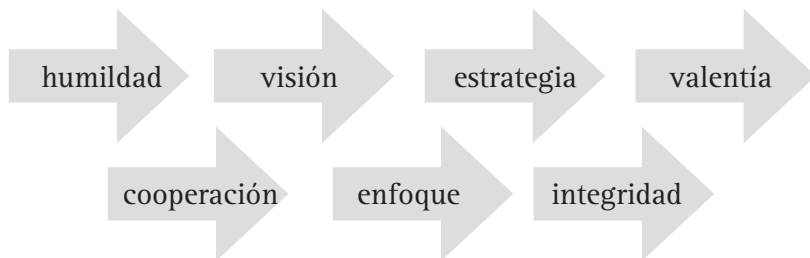
El profesor de la escuela de Negocios de Harvard, John Kotter⁴, ofrece unas pistas sobre los deberes del líder:

- Trazar el rumbo (exponer una visión de futuro),
- alinear a la gente cuya cooperación se requiere (comunicar el rumbo con palabras y con hechos),
- motivar e inspirar (infundir vigor en las personas para superar obstáculos),
- y producir cambios (muchas veces dramáticos).

Covey⁵, por su parte, presenta las siguientes características de los líderes centrados en principios:

- aprenden continuamente,
- tienen vocación por servir,
- irradian energía positiva,
- creen en los demás,
- dirigen sus vidas de forma equilibrada,
- ven la vida como una aventura,
- son sinérgicos y se ejercitan para la autorrenovación.

Tracy⁶ propone siete cualidades esenciales en un líder:



David López apunta en una dirección del liderazgo sobre la que regresaremos más adelante: el servicio.

⁴ Cfr. John KOTTER, *El factor liderazgo*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid 2006.

⁵ Stephen R. COVEY, *El liderazgo centrado en principios*, Paidós, México 1999, pp. 37-45.

⁶ Brian TRACY, *Liderazgo*, AMACON, Nashville 2015.

“Un verdadero líder, sea empresario o político, debe de fomentar lo que se podría denominar *liderazgo compartido*. Esto significa establecer una relación que genere un trabajo en equipo, teniendo como misión servir”⁷.

El liderazgo propuesto por la inteligencia emocional

Es ya un clásico el enfoque propuesto por Daniel Goleman sobre el liderazgo⁸. Para él, son seis los estilos con los que se puede aplicar: el autoritario (visionario), el coach, el conciliador, el democrático, el ejemplarizante y el coercitivo (dominante). Detengámonos un poco en cada uno de ellos.

- El liderazgo *autoritario o visionario* marca con claridad el rumbo, exige altos niveles de calidad y conduce a los involucrados hacia los objetivos de la institución. Tiene la dificultad de que, si se trabaja con un equipo de expertos con más experiencia o competencias que el líder, se le puede considerar a éste como presuntuoso o incompetente.
- El estilo *coach* se especializa en delegar y asignar a los colaboradores tareas difíciles, aún con el riesgo de fracasos momentáneos. Si ellos son receptivos, el estilo funciona muy bien; si no lo son, será muy difícil obtener buenos resultados.
- El liderazgo *conciliador* se centra en los colaboradores, y busca que estén contentos. Crea con ellos fuertes vínculos emocionales, pero es el liderazgo que menos puede utilizarse en exclusiva, pues tiende a propiciar que malos rendimientos queden sin corregirse.
- El estilo *democrático* hace que el líder consiga confianza, respeto y compromiso, al permitir que los colaboradores aporten sus opiniones, y al fomentar la flexibilidad y la

⁷ David LÓPEZ, “Liderazgo y Bien Común”, en *Religión Digital*, 26.07.2018.

⁸ Cfr. Daniel GOLEMAN, *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*, Ediciones B, Barcelona 2013.

responsabilidad. Sin embargo, este estilo puede propiciar reuniones interminables en las que, con frecuencia, no se consigue un consenso unánime.

- El liderazgo *ejemplarizante* establece niveles altísimos de rendimiento, conforme a las exigencias del líder. Pero puede provocar la desmoralización de los colaboradores, por las exigencias tan estrictas, y es frecuente que se busque satisfacer más las pretensiones del líder que la excelencia en el trabajo.
- El estilo *coercitivo* proyecta un mando firme y un rumbo claro, al no permitir desviaciones de la ruta que se traza. Funciona muy bien en situaciones de emergencia, pero afecta seriamente el clima laboral, pues los colaboradores no se sienten tomados en cuenta y, con frecuencia, hasta humillados; el sentido de la responsabilidad se debilita mucho⁹.

El autor sostiene —y asumiremos esta posición en nuestra propuesta— que los mejores líderes dominan varios estilos de liderazgo, lo que él llama un *liderazgo flexible*, y sugiere al menos cuatro de los enumerados en su libro: el autoritario, el democrático, el conciliador y el coach. *Goleman* no le da tanta importancia al estilo ejemplarizante, como sí lo hará el liderazgo de corte jesuita que analizaremos en seguida.

⁹ Craig E. JOHNSON, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA 2018, sostiene que el líder no puede trabajar a costa de su gente, pues logrará rigidez, crueldad y nepotismo.

Veamos en la siguiente tabla los estilos de liderazgo propuestos por Goleman:

Estilo de liderazgo	Resonancia	Efecto sobre el clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Autoritario (visionario)	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones
Democrático	Valora la aportación de los demás. Consigue compromiso gracias a la participación	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo
Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
Coercitivo (dominante)	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque se emplea mal	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical

El liderazgo jesuita

Particularmente significativo ha sido, tanto en el mundo empresarial como de las instituciones, algunas inclusive de la Iglesia Católica, el llamado “liderazgo jesuita”¹⁰.

¹⁰ Cfr. el ya clásico Chris LOWNY, *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*, Granica, México 2014.

Éste lo concibe con base en cuatro valores:

- conocimiento de sí mismo (entender las fortalezas propias, las debilidades, los valores y tener una visión específica del mundo), ingenio (innovar confiadamente y adaptarse a un mundo cambiante),
- amor (tratar al prójimo con amor y con una actitud positiva) y heroísmo (fortalecerse a sí mismo y a los demás con actitudes heroicas)¹¹.

También, señala cuatro diferencias entre el liderazgo jesuita y el convencional: aquél afirma que todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, que el liderazgo nace desde adentro y determina quién soy, que el liderazgo no es un acto sino una manera de vivir, y que nunca terminamos la tarea de hacernos líderes (es un proceso continuo). Comprendemos que, detrás de esta propuesta, está la vida y experiencias de un soldado, Ignacio de Loyola, a quien muchos consideran como al general de división que conduce un ejército, la Compañía de Jesús, con la misión de enfrentar al enemigo simbolizado en el mal.¹²

¹¹ En esta misma dirección apunta Ricardo MEDINA, “Liderazgo”, en *Vida Nueva Digital México*, 29/11/2018: “Los líderes son mujeres y hombres que transforman la realidad con actos épicos, exploradores, intelectuales, visionarios, mártires, serviciales, solidarios y hasta forajidos”.

¹² Cfr. José María GUIBERT, *El liderazgo ignaciano. Una senda de transformación y sostenibilidad*, Sal Terrae, Santander 2017 y Francisco Xavier ALBISTUR, *Ignacio de Loyola, un líder para hoy*, Mensajero, Bilbao 2017. En ambos textos se habla del liderazgo de servicio y del liderazgo transformacional, como veremos más adelante en algunas características del liderazgo de Jesucristo.



Recapitulemos en un vistazo

Hemos visto, en este capítulo, algunas definiciones sobre el liderazgo en general, enfatizando las características de competencia profesional y congruencia ética como esenciales de cualquier tipo de liderazgo. Distinguimos al líder del gerente-jefe, y señalamos otros tipos de liderazgo, para detenernos en el que proponen tanto la inteligencia emocional como los jesuitas. Estas precisiones nos permiten avanzar al análisis del liderazgo pastoral, en el que he descubierto tres tipos de liderazgo: el directivo, el distante y el dialogante. Antes de ello, sin embargo, asomémonos de manera aproximativa al liderazgo de nuestro Señor Jesucristo, que nos brindará otros horizontes para delinear el liderazgo pastoral que exige una Iglesia de puertas abiertas y en salida. Veamos.

Definiciones de liderazgo

- La influencia que una persona ejerce sobre otras para conseguir objetivos comunes.
- Proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce.
- Modo de organizar el trabajo de un ente alrededor de una visión y misión.
- Capacidad para armonizar dos sensibilidades: ante las personas y ante los objetivos.
- Capacidad, profesional y ética, que una persona tiene y perfecciona para influir en los otros.



Diferencias entre jefe-gerente y líder



Jefe-gerente	Líder
¡Aquí mando yo!	¡Aquí sirvo yo!
Inspira miedo	Genera confianza
Llama la atención en público	Llama la atención en privado
Es el último en llegar	Llega primero
Le interesan los resultados	Le interesan los resultados y los procesos

• Trabajo personal:

Después de haber leído el capítulo 1 contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que propone *Goleman*? Escribe sus características.
2. ¿En qué consiste el tipo de liderazgo jesuita?
3. ¿Con qué liderazgo me identifico más? ¿por qué?
4. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que practico con mi familia, en la escuela, oficina, o en el barrio?
5. ¿Cuál se parece más al que practicaba nuestro Señor Jesucristo?

• Encuentro en grupo (compromiso):

En equipo, reflexionen y contesten las preguntas:

1. Escriban cinco tipos de liderazgo que aparecen en el texto.
2. ¿Cuál de los liderazgos mencionados es el que aplica el papa Francisco? ¿Por qué?
3. Y nuestro obispo, párroco, coordinador, catequista, maestro, ¿cuál aplica?
4. ¿Cuál tipo de liderazgo nos comprometemos a ejercer en nuestra práctica pastoral?

EL LIDERAZGO EN JESUCRISTO

Una vez que hemos revisado el liderazgo en general, veamos ahora el liderazgo que aplicó nuestro Señor Jesucristo con sus discípulos, como preámbulo al liderazgo pastoral, que podemos utilizar en una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*.

El Jesús histórico y el Cristo de la fe

Es sabido que la teología católico-cristiana del siglo XX estuvo marcada por dos movimientos: el “Jesús histórico” y el “Cristo de la fe”¹. El primero se centraba en las palabras y los hechos que exactamente dijo e hizo Jesús de Nazaret. El segundo recopilaba las interpretaciones que las primeras comunidades cristianas hicieron de los mensajes y actuaciones de ese Jesús, y que lo convertían en el Cristo, ungido, mesías-redentor. Ambos planteamientos, en vez de remarcar las diferencias entre un Jesús-hombre y un Cristo-Dios, que fácilmente podían inferirse, buscaron unificar el énfasis en los dos enfoques o movimientos cristológicos. Lo mismo intento al analizar, a continuación, el liderazgo pastoral de Nuestro Señor Jesucristo: descubrir las características del líder-hombre, que se interpretaron como las propias de un líder-Dios.

Me parece que resulta natural, en un liderazgo pastoral propio de una Iglesia de puertas abiertas y en salida, preferir un

¹ He tratado el tema recientemente en mi texto *De la Teología de la liberación a la Teología del papa Francisco. ¿Ruptura o continuidad?*, PPC, Madrid-México 2018, pp. 46-49. Cfr. la nota a pie de página 26, de la página 46 en donde presento la bibliografía que he encontrado sobre estas temáticas.

acercamiento al Jesús histórico, que nos pondrá en contacto con las características de Jesús-hombre, más atractivas por la posibilidad de una identificación, para los líderes pastorales de hoy. Lo cual no significará desestimar los aportes del Cristo de la fe.

Jesucristo: un líder pastoral narrador de historias²

Jesucristo predicaba con parábolas. Y me parece que sería un error pensar que tal metodología puede ser superficial o poco sólida. Un cuento: ¿no tiene la profundidad de un ensayo teológico? Creo que la teología narrativa, que está en la base de las parábolas-cuentos, tiene el mismo valor teológico que la teología académica, siempre y cuando tenga consistencia y llame al involucramiento, como creo que lo hacen las historias narradas por Jesús. Así lo afirma *Pikaza*³. Y es que las parábolas de Jesús se parecen a esas obras de teatro en las que, los espectadores se identifican de tal manera con la trama, que se convierten en actores protagonistas de la misma. ¿Qué padre, cuyos hijos no lo comprenden —así lo percibe él—, no se ve reflejado en el padre misericordioso, descrito en la hermosísima parábola del *Hijo pródigo*?

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, podrá acudir a los cuentos-parábolas no solo como un recurso

² Cfr. José TOLENTINO MENDONCA, *La construcción de Jesús. La sorpresa de un relato*, Sal Terrae, Maliaño (Cantabria) 2017. Cfr. También, Father MORITZ MESCHELER, S.J., *The Humanity of Jesus*, Sands & Company, St. Louis 1913. Leamos además a Hans KÜNG, *Ser Cristiano*, Trotta, Madrid 2005: “(Jesús) fue, por así decir, un narrador público, un relator de historias...”, p. 185.

³ “Las parábolas hacen a sus oyentes responsables, capaces de entender e implicarse en la tarea del Reino, superando un orden establecido que se impone sobre todos. Por medio de ellas, Jesús ha querido que sus oyentes (compañeros) piensen y decidan por sí mismos, superando una verdad establecida desde fuera”, Xabier PIKAZA, *La teología de la vida de Jesús, cuatro parábolas* (J.P. Meier). “Responder al Cardenal Müller, volver a las parábolas”, en *Religión Digital*, 01/09/2019. Cfr. también, “Jesús, creador literario. Las parábolas de Jesús, y Jesús, Maestro: la Ética de Jesús”, en Gerd THEISSEN - Annette MERZ, *El Jesús Histórico*, Sígueme, Salamanca 2000, pp. 355-388 y 389-448.

pedagógico, que le acerque más a sus colaboradores, sino como una metodología que logra iluminar y comprometer, explicar e involucrar, así como transmitir una experiencia y generar una responsabilidad.

Como Jesucristo, intentará convertirse en un verdadero maestro –no solo profesor– de sus colaboradores más cercanos, quienes, a su vez, serán discípulos y no solo alumnos.

Jesucristo: un líder pastoral muy “gestual”

Un líder, y más si es un líder pastoral, no puede comunicarse solo con su palabra, sino también con sus gestos, con lo que hoy conocemos como “comunicación no verbal”⁴. Jesucristo fue un experto en esa manera de contactarse con sus colaboradores.

Veamos algunos de los elementos que componen esta comunicación no verbal en Jesús:

- el vestido (transfiguración, crucifixión),
- la postración (huerto de Getsemani),
- la acogida en su pecho (última cena),
- ponerse de pie (sinagoga de Nazaret),
- sentarse (para predicar, para recibir atenciones, etc.),
- alzar los ojos al cielo (para orar),
- ser besado (Judas Iscariote),
- soplar (para transmitir al Espíritu Santo),
- las manos (imposición sanadora),
- escribir (en la tierra).

Todos los gestos de Jesucristo buscan comunicar el mensaje de la salvación del que es portador.

⁴ Cfr. Franco BOSCIONE, *I Gesti di Gesù. La comunicazione non verbale nei Vangeli*, Ancora, Milano 2002.

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, debe también sacar provecho de su comunicación no verbal.

A través de ella puede revelar todo lo que un líder necesita transmitir: firmeza y ternura, radicalidad y flexibilidad, acogimiento, claridad de miras, sensibilidad, competencia, congruencia.

Como Jesucristo, sabrá utilizar su lenguaje no verbal para contagiar seguridad y fortaleza, pero también flexibilidad y comprensión. Será respetuoso y cálido, no invasivo y empático.

Jesucristo: un líder pastoral equilibrado pero arriesgado y libre⁵

Jesucristo no busca abolir las leyes que formaban parte fundamental de la tradición judía, sino darles plenitud. No llama a una revolución armada, ni invita a la desobediencia. No intenta decir cosas nuevas ni fundar una religión diferente a la profesada por los judíos. Proyecta paz, no entendida como ausencia de conflictos, sino la que se construye con justicia y dignidad. Hoy diríamos que Jesucristo fue un *líder pastoral equilibrado*. Sin embargo, también es innovador y creativo, lo que le lleva a ser arriesgado. Relativiza el orden establecido, no tiene esquemas prefabricados, es original. Sus parábolas cuestionan mentalidades anquilosadas, ancladas en preceptos que han ido perdiendo su significado original. Es completamente libre para desprenderse de todo aquello que le puede apartar de su Padre Dios.

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, busca seguir el equilibrio de Jesucristo. No propone a sus colaboradores acciones suicidas, pero proyecta una libertad que va más

⁵ Cfr. Leonardo BOFF, *Jesucristo y la liberación del hombre*, Cristiandad, Madrid 1981, pp. 110-125.

allá de obediencias irracionales. Es osado. Y junto con su equipo, es capaz de correr riesgos calculados. Va sin prisas, pero sin pausas. Como Jesucristo, evitará la rutina y estará siempre abierto a buscar nuevos caminos. Comprenderá el verdadero significado de las leyes, y no solo tratará de ejecutar su cumplimiento.

Jesucristo: un líder pastoral que no desprecia a los pecadores

Casi todos nuestros líderes buscan rodearse de personas importantes, salvo cuando los políticos van a los barrios pobres en busca de votos. Pero Jesucristo no. Compartió la mesa —que en la cultura judía tiene el simbolismo de la fraternidad⁶— con pecadores, que eran despreciados por la comunidad. Ese contacto causó mucha controversia entre quienes observaban a Jesucristo, pues consideraban esas relaciones como no convenientes, fuentes de contagio, impuras. Él no toma en cuenta tales exclusiones, y opta por incluir en su programa de vida a todos. De hecho, y sin despreciar a quienes se consideran cercanos a Dios, prefiere a los pecadores, ofreciendo la imagen de un líder pastoral muy diferente a la que ofrecían los escribas y fariseos, quienes hacían alarde de su distanciamiento con los pecadores.

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, no excluye a nadie. Por el contrario, acoge a aquellos que han sido rechazados de otros proyectos pastorales y, como él mismo se sabe pecador, jamás juzga a sus colaboradores. Apuesta por la inclusión y no conoce el desprecio a los demás⁷. Como Jesucristo, convocará a los alejados y excluidos, y será experto en brindar segundas

⁶ Cfr. Eduard SCHWEIZER, *Jesús, Parábola de Dios*, Sígueme, Salamanca 2001, pp. 71ss

⁷ Llama la atención las palabras del papa Francisco, en su reciente mensaje a la Policía Penitenciaria Italiana: “La prisión perpetua no es la solución a los problemas y lo repito: no es la solución de los problemas, sino un problema a resolver. Porque si se encierra la esperanza, no hay futuro para la sociedad. ¡Nunca se prive del derecho a empezar de nuevo!” (14.09.2019).

oportunidades a quienes han fallado. **Incluirá, nunca excluirá. Arropará, jamás descobijará.**

Jesucristo: un líder pastoral sanador, que da resultados

Quizá una de las actividades que más distinguieron a Jesucristo fue el curar a los enfermos. En los evangelios aparecen veinticuatro curaciones específicas: siete de “espíritus inmundos”, cinco de paralíticos, cuatro de ciegos, dos de leprosos, otras seis (la fiebre de la suegra de Pedro, la mujer con flujo de sangre, etc.) y algunas más hechas de modo genérico. Estas curaciones, interpretadas como milagros y hoy como “señales”, generaron una gran admiración en sus discípulos, y aumentaron su autoridad moral. Jesucristo era congruente, pues hacía lo que decía, y resolvía problemas fundamentales para la gente, en especial para los pobres, agobiados por las enfermedades. Estamos ante un liderazgo que obtuvo frutos concretos, que –diríamos en el lenguaje institucional actual–, dio resultados⁸.

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, es *sanador*. En primer lugar, de su propio equipo de colaboradores, tratando de que las personas tóxicas -que nunca faltan- puedan liberarse de sus enfermedades interiores, pero también aportando luz en donde hay oscuridad. Como Jesucristo, aportará salud y resultados concretos. Será el promotor de un clima de trabajo excelente con su equipo, y se le notará la felicidad de quien cumple con una misión que le honra.

⁸ Cfr. Eduard SCHWEIZER, *Jesús...*, cit., pp. 66-70.

Jesucristo: un líder pastoral misericordioso⁹

Estamos acostumbrados a líderes que basan su gestión en la fortaleza. Superhombres, nunca se enferman, jamás lloran, pareciera que son inmunes a los problemas cotidianos de la gente. Si se muestran comprensivos, pacientes, incluyentes, los tachamos de débiles. Jesucristo, en cambio, no desperdició oportunidad alguna para ser misericordioso. No solo se acercó a publicanos y pecadores, comiendo con ellos, sino que integró a su equipo más cercano, a su círculo íntimo, a personas que no gozaban de prestigio en la sociedad e, inclusive, a algunos personajes francamente rechazados a causa de su oficio, como a Mateo-Leví que era un cobrador de impuestos. La lógica de Jesucristo no corresponde a los programas de los *headhunters* o cazadores de talentos, que hoy solo buscan a los “mejores”¹⁰.

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, sí buscará la calidad en el servicio que se ofrece, pero no constituirá su equipo más cercano con personas calificadas de “excelentes”.

Como Jesucristo, sabrá sacar lo mejor de sus colaboradores, a quienes –hoy diríamos– empodera, les brinda su confianza sin juzgarlos. Su misericordia no significa complicidad, y señala las áreas de oportunidad que aparecen, buscando generar una cultura de la mejora continua, de la perfección, recordando el “Sean perfectos...” (Mateo 5,48).

⁹ Cfr. C. Gene WILKES, *El liderazgo de Jesús. Cómo ser un líder servidor*, LifeWay Press, Nashville, Tennessee 1999.

¹⁰ Así lo afirma el papa Francisco, en su libro *El nombre de Dios es misericordia. Una conversación con Andrea Tornelli*, Planeta, Barcelona 2016: “Jesús se mueve siguiendo otra lógica. Por su propia cuenta y riesgo se acerca al leproso, lo reintegra y lo cura... Jesús ha tocado al leproso, lo ha reintegrado en la comunidad. No se ha parado a estudiar concienzudamente la situación, no ha preguntado a los expertos los pros y los contras” (pp. 77-78).

Jesucristo: un líder pastoral con autoridad, pero capaz de escuchar¹¹

Ya he comentado que una de las características del liderazgo empleado por el papa Francisco es la humildad. En muchas organizaciones también se busca el que sus líderes no sean autoritarios, prepotentes, que se sientan superiores a sus colaboradores. Ello no significa que no tengan autoridad. Así pasó con Jesucristo, quien dio abundantes muestras de ella¹². Y es que, a diferencia de los escribas y fariseos, quienes se ostentaban como los poseedores de lo que Dios pronunciaba, Jesucristo escucha, dialoga, y no solo con sus más próximos como los discípulos, a quienes explica sus parábolas y atiende a sus inquietudes, sino con personajes tan “distantes” como una samaritana (Juan 4,1-45), con fariseos y herodianos (Mateo 22,15-22), con Pilato (Juan 18,33-38) y hasta con el mismo demonio (Lucas 4,1-13).

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas *abiertas* y en *salida*, es firme, y proyecta autoridad gracias a su capacidad y a su congruencia. Sabe lo que quiere y cómo transmitirlo. Pero no considera sus posiciones como las únicas ni las mejores, por lo que es capaz de escuchar puntos de vista distintos a los suyos o, inclusive, críticas. Como Jesucristo, basará su autoridad no en la imposición sino en el convencimiento; en la inclusión y no en la exclusión. Escuchará, en ocasiones, más de lo que hablará.

Jesucristo: un líder pastoral transformador

Es cierto que Jesucristo no vino a abolir la ley sino a darle su pleno cumplimiento; pero también lo es, que, la revolución cultural que

¹¹ Cfr. Adenilton TURQUETE, “Jesús. El gran ejemplo de liderazgo”, en *Aleteia*, julio 25 del 2016,

¹² Veamos solo el texto de Marcos 1,22: “Y quedaron asombrados de su doctrina, porque les enseñaba como quien tiene autoridad, y no como los escribas”.

propone se manifiesta, por ejemplo, en su trato con la mujer, despreciada en la tradición judía y oriental, y revalorada por él, sobre todo en su relación con María Magdalena, apóstol de los apóstoles y líder de la Iglesia primitiva¹³. El confiar de esa manera en la Magdalena la conducción de su programa evangelizador, una vez que él murió, resucitó y ascendió a los cielos, desconcertó a no pocos varones, al grado de despertar celos y antipatías hacia ella.

Jesucristo es, entonces, un líder pastoral transformador, capaz de revolucionar todo un esquema cultural de posicionamiento hacia la mujer, resaltando no solo su dignidad, sino su liderazgo.

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, busca no que las cosas sigan como están, sino transformarlas siempre en algo mejor. Un liderazgo pastoral transformador se centrará en aquellas estructuras que necesitan ser cambiadas, como el ancestral desprecio que se tiene al liderazgo femenino en nuestra Iglesia Católica¹⁴. Como Jesucristo, buscará transformar la realidad y no solo estudiarla o interpretarla. Se propondrá, sí,

¹³ Es paradigmático el papel de María Magdalena. Mientras que la tradición ha identificado a la mujer adúltera, a la pecadora arrepentida y a María de Magdala como una sola mujer, los estudiosos nos dicen que eran tres personas distintas. Mucho daño le ha hecho a María Magdalena, en mi opinión, las teorías derivadas de la obra Código da Vinci, que asume esa identificación y va más allá, pues la coloca como la amante o esposa de Jesucristo. Todo ello ha ocultado la importancia del liderazgo que ella tuvo en la primera evangelización, al grado de ser llamada *Apóstol de los apóstoles* (Juan Pablo II dixit). Al respecto, cfr. Raúl H. LUGO RODRÍGUEZ - Carlos MACIEL DEL RÍO, *Mujeres de la Biblia, Mujeres para Hoy. Relatos del Antiguo y Nuevo Testamento*, UPM, México 2004: “El hecho de que María Magdalena... haya sido citada por los cuatro evangelistas como la primer testigo de la resurrección... no es más que una prueba clara del papel privilegiado de liderazgo que María Magdalena debió jugar en la Iglesia primitiva”.

¹⁴ Un solo ejemplo. Cfr. Martina LIEBSCH, “El liderazgo femenino de Cáritas solo llega al 20%”, en *Vida Nueva Digital* México, 09/08/2019. Y en el reciente Sínodo para la Amazonía, con todas las luces que este evento arrojó, seguimos lamentando una oscura sombra: el que las mujeres participantes como “madres” sinodales, 35 en este evento, no hayan podido votar el documento final.

cambiar los corazones de las personas, pero también las estructuras injustas de la sociedad.

Jesucristo: un líder pastoral capaz de dar la vida por sus colaboradores, sirviéndoles de manera permanente y muriendo por ellos

A veces, creemos, que la radicalidad en la entrega de un líder a su equipo de colaboradores consiste en un acto aislado: morir por ellos. Y sí. Entregar la vida, sobre todo cuando es arrebatada de manera violenta, implica uno de los mayores actos de heroísmo. Así lo vivió-sufrió Jesucristo. Pero, también esa entrega absoluta se va construyendo poco a poco. Es un proceso. Por ejemplo, el lavatorio de los pies a los discípulos (Juan 13,1-20) no quiere ser una acción ocasional en la que Jesucristo demuestra su capacidad de servicio, realizando una de las actividades más sencillas, propias de la servidumbre, sino una actitud que debe ser permanente. Así como valoramos el arrojo existencial de Jesucristo, que fue capaz de morir por nosotros, así también necesitamos aquilatar la entrega diaria de su vida, sin interrupciones.

El líder pastoral, de una Iglesia de puertas abiertas y en *salida*, es capaz de **dar la vida** por su equipo de trabajo, y por las personas a las que sirve. Pero no solo en un momento de decisión radical, sino en acciones que forman parte de una **actitud de servicio permanente**. Como Jesucristo, no dudará en ofrecer su vida, si es que necesita entregarla como una muestra de amor. Pero también, lo hará de manera silenciosa, cotidiana, haciendo que su vida se distinga por un constante deseo de servir a sus semejantes, próximos y lejanos¹⁵.

¹⁵ Los obispos mexicanos, en el texto *Educación para una nueva sociedad. Reflexiones y orientaciones sobre la educación en México*, CEM, México 2012, afirman en el #57: “Junto a la autoridad irrenunciable del Maestro [Jesucristo], fruto de su coherencia, paradójicamente va la actitud humilde de servicio al discípulo...”.



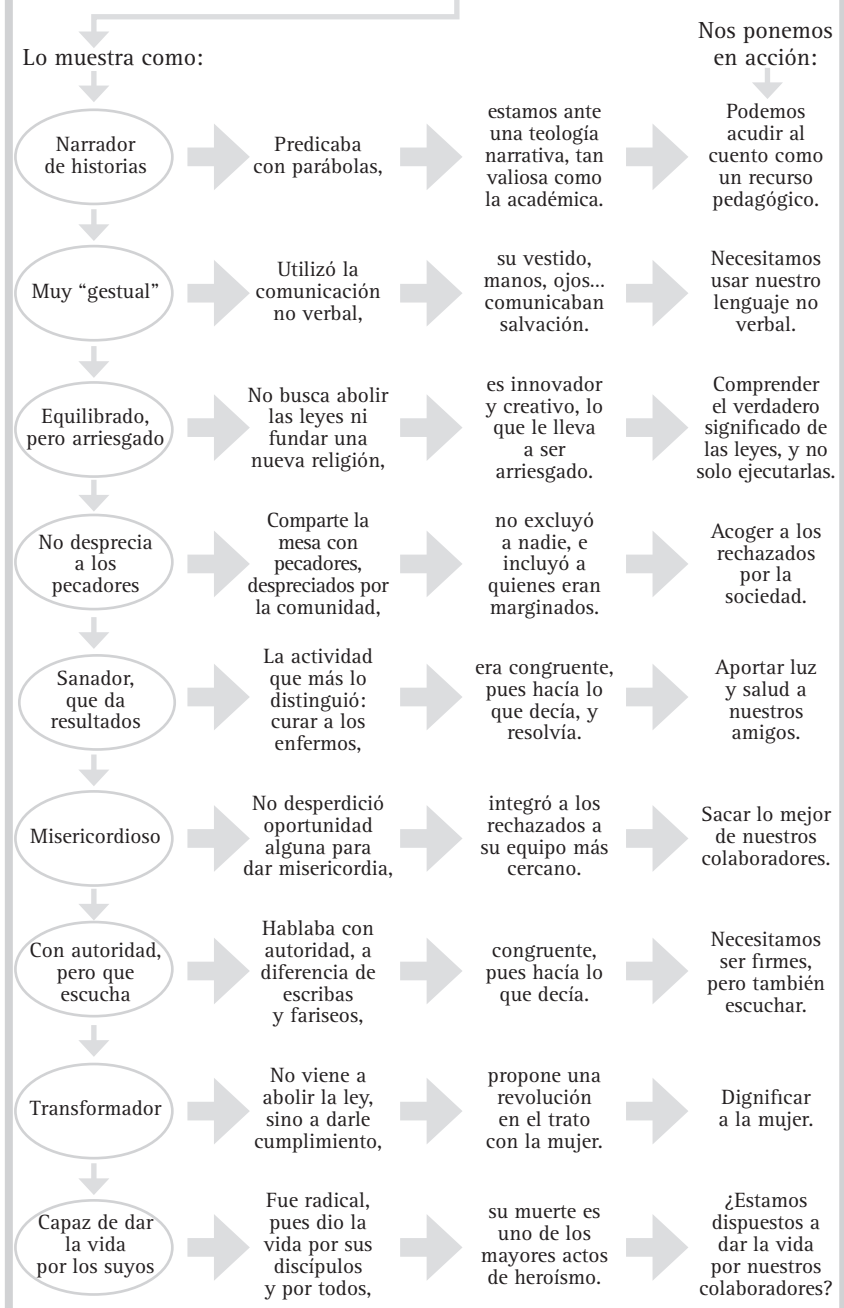
Recapitulemos en un vistazo

En este segundo capítulo, hemos revisado el liderazgo de Jesucristo. Partiendo de un énfasis en el movimiento “Jesús histórico”, pero sin demeritar el llamado “Cristo de la fe”, encontramos las siguientes características de ese liderazgo:

- Jesucristo lo ejerce narrando historias, comunicándose con sus oyentes en un lenguaje sencillo y con ejemplos que les son familiares;
- es muy gestual, y saca un gran provecho de la *comunicación no verbal*;
- es un líder pastoral equilibrado y sensato, pero arriesgado, libre, creativo e innovador; no desprecia a los pecadores, por el contrario, incluye a quienes han sido despreciados en otros proyectos; aporta luz en donde hay oscuridad, y resultados concretos, sana, libera; vive la misericordia, que no significa complicidad, y señala las áreas de oportunidad que aparecen; basa su autoridad en la congruencia de vida y privilegia el escuchar sobre el hablar; busca la transformación de la realidad –estructuras y corazones– y no solo su estudio o interpretación; por último,
- el liderazgo de Jesucristo es heroico, y no solo porque murió –fue asesinado– por nosotros, sino porque su vida fue una radical entrega de servicio.

Y es aquí en donde, creo, se distingue el liderazgo de Jesucristo: él lo concibe como un servicio desinteresado, y no como el ejercicio autoritario de un poder. Un servicio que implica no solo dar lo mejor de sí, sino la misma vida incluida. Los líderes pastorales, que queremos serlo en una Iglesia de puertas abiertas y en salida: ¿estamos dispuestos a dar la vida por nuestro equipo de colaboradores y por las personas a las que servimos?

El liderazgo en Jesucristo



- **Trabajo personal:**

Después de haber leído el capítulo 2, contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Qué rasgos del liderazgo de Jesús llaman más tu atención?
2. ¿Por qué el liderazgo de Jesús incomodaba a los escribas y fariseos?
3. ¿Ves a Jesús como un líder o como un jefe?

- **Encuentro en grupo (compromiso):**

En equipo, reflexionen y contesten las preguntas:

1. ¿Cuál rasgo del liderazgo de Jesús aplica más el papa Francisco en su ministerio?
2. ¿Cuáles rasgos del liderazgo de Jesús son evidentes en nuestro obispo, párroco, coordinador, catequista, maestro?
3. ¿Cuáles rasgos del liderazgo de Jesús nos comprometemos a vivir en nuestra práctica pastoral?

En nuestra cultura mexicana, la palabra líder no goza de mucho prestigio, sobre todo en el terreno político. Un líder sindical, por ejemplo, está muchas veces asociado a la corrupción. El caso más emblemático es el de los líderes “charros”, expertos en enriquecerse a costa de los trabajadores que dicen representar. Pero lo mismo sucede, aunque desde otra perspectiva, en el terreno eclesial. El concepto “pastor”, de profundo contenido teológico, tiene como correlativo a la palabra “oveja”, y en un mundo cada vez menos directivo, esa imagen no es muy atractiva. Nadie quiere, entonces, sentirse “acarreado”, como se sienten los trabajadores con sus líderes, cuando los fuerzan a participar en alguna manifestación o desfile. De la misma manera, la imagen de la oveja guiada por su pastor, muy familiar en el mundo rural, no resulta cercana para quienes viven en sectores urbanos.

En este libro, el autor busca superar dichas dificultades... y lo logra.

