¿QUIÉN NOS GUIARÁ?

De la autoridad jerárquica a las alianzas transformadoras

Reflexiones desde la encrucijada

Transformación, liderazgo y vida religiosa

REFLEXIÓN N.º 6 · NOVIEMBRE DE 2026



«De él todo el cuerpo… crece y se edifica en el amor, a medida que cada parte cumple su función».

Efesios 4:16 (NIV, extracto)

Los cambios demográficos en las comunidades religiosas que se encuentran en las últimas etapas de su ciclo de vida han traído consigo numerosas crisis, ninguna más urgente que la crisis de liderazgo. Para estas comunidades en fase avanzada, se reduce el número de posibles líderes: cada vez hay menos miembros dispuestos y capaces de servir, mientras que las responsabilidades se vuelven más complejas y onerosas. Reducir el equipo de liderazgo en una o dos personas porque la comunidad es más pequeña puede parecer lógico, pero no contribuye mucho a aliviar la carga si el mismo trabajo recae sobre menos personas. Los líderes de estas comunidades se sienten abrumados y, con demasiada frecuencia, se les culpa de lo que no pueden hacer, mientras que las responsabilidades de mantenimiento consumen la energía necesaria para la misión y la elaboración de una visión de futuro. A medida que se acerca otra elección, la pregunta se vuelve urgente: ¿Quién nos guiará?

Las necesidades de una comunidad cambian a lo largo de cada etapa de su ciclo de vida. En la última etapa, se enfrenta a la elección entre tres caminos. Puede morir por inercia, tomando el camino de menor resistencia. Puede vivir sus últimos días con comodidad y dignidad, tomando el camino de la plenitud. O puede elegir una nueva vida, tomando el camino de la transformación. La forma en que una comunidad responde a su crisis de liderazgo depende del camino que elija. Para una comunidad que elija el camino de la plenitud, un equipo de liderazgo más reducido, o un comisario designado por la autoridad eclesiástica para asumir las responsabilidades de gobierno que los miembros ya no pueden llevar a cabo, puede suponer un cierto alivio. Esa elección merece respeto.

Sin embargo, estas adaptaciones no cambian, por sí solas, la estructura general, y mucho menos la cultura y las relaciones que han hecho que el liderazgo resulte tan difícil. Si lo que se desea es una transformación genuina, se necesitará un nuevo paradigma, en cuyo centro se encuentren las «alianzas transformadoras»: alianzas que compartan el poder y la responsabilidad por la vida y la misión de una comunidad, al tiempo que co-crean una nueva forma de vivir de cara al futuro. Su fuerza proviene del valor fundamental de la reciprocidad.

El Sínodo sobre la sinodalidad sitúa esta invitación en el seno de la vida de toda la Iglesia. Su Documento Final advierte: «Si falta profundidad espiritual, tanto a nivel personal como comunitario, la sinodalidad se reduce a una mera conveniencia organizativa» (§44). Lo mismo ocurre con cualquier esfuerzo por remodelar el liderazgo. Para las comunidades religiosas que se encuentran en una encrucijada, esto plantea una pregunta trascendental: ¿Vuestro deseo de cambio busca únicamente aliviar la carga del liderazgo, o hay una invitación más profunda?

UN SISTEMA ROTO Y UNA INIVTACIÓN MÁS PROFUNDA

La disminución del número de líderes va más allá de las cifras y de la narrativa adormecedora del «envejecimiento y la disminución». Es un signo de fracaso sistémico. En su discurso inaugural de 2012 ante la Conferencia de Liderazgo de Mujeres Religiosas, Barbara Marx Hubbard declaró: «El sistema está roto». Pocas de las líderes que la escuchaban necesitaban que las convencieran. Llevaban años soportando el peso de ese sistema.

¿Qué es lo que está roto? En *Graced Crossroads*, revisé la bibliografía sobre el declive de la vida religiosa: una Iglesia desfasada con respecto a los tiempos, ministerios que ahora llevan a cabo los gobiernos y los profesionales laicos, una credibilidad empañada por los escándalos, la pérdida de los ministerios emblemáticos que en su día dieron a las comunidades una identidad clara, y otros caminos que ahora se abren, especialmente para las mujeres. La mayoría de estos factores escapan al control de cualquier comunidad en particular. Lo que una comunidad sí puede cambiar es la forma en que ejerce el poder y cómo se relacionan entre sí sus miembros, y ahí es donde se percibe con mayor intensidad la crisis de liderazgo.

La vida religiosa, y la Iglesia en su conjunto, están buscando un nuevo camino a seguir, una búsqueda que abarca desde el Concilio Vaticano II hasta el Sínodo sobre la sinodalidad. La mayoría de las congregaciones siguen manteniendo un modelo jerárquico de autoridad, forjado cuando eran grandes y jóvenes y basado en el poder derivado del cargo: el poder sobre los demás en virtud de un título o un cargo. La tendencia actual se orienta hacia el poder personal, que surge del carácter, las relaciones y la sabiduría compartida, y se ejerce con los demás en lugar de sobre ellos. El poder derivado del cargo no desaparece; los líderes elegidos siguen teniendo autoridad real. La cuestión es si esa autoridad está al servicio del poder compartido o lo sustituye.

> ***«Pero entre vosotros no debe ser así. Al contrario, el que quiera ser grande entre vosotros, que sea vuestro servidor».***
>
> Marcos 10:43 (NIV)

Jesús no ocupaba ningún cargo ni tenía ningún título, y, sin embargo, podría decirse que fue la persona más poderosa que jamás haya existido. Cuando sus discípulos discutían sobre el estatus, él contrapuso a los gobernantes que se imponen sobre los demás al camino del servicio que les pedía (Marcos 10:42-45, NIV). Nunca utilizó su poder para dominar ni coaccionar. Este provenía de su fidelidad al amor y a la verdad, de su compasión por los afligidos, de su perdón a los pecadores y de su relación con Dios. Tampoco carecía de límites. En su ciudad natal «no pudo hacer allí ningún milagro, salvo imponer las manos sobre unos pocos enfermos y sanarlos» (Marcos 6:5, NIV), y «a menudo se retiraba a lugares solitarios y oraba» (Lucas 5:16, NIV). Conocía el miedo como nosotros y no tenía un gran plan, pero eligió su camino deliberadamente y actuó con valentía.

En este sentido, Jesús fue la expresión arquetípica de la reciprocidad. «Amaos los unos a los otros como yo os he amado» (Juan 15:12, NIV) era tanto su mensaje como su forma de actuar. Su fidelidad era triple: hacia Dios, hacia los demás y hacia sí mismo. No se perdió a sí mismo en la devoción ni en el cuidado de los demás, ni abandonó esas relaciones para ser auténticamente él mismo. Sus límites eran tan claros como abierto era su corazón. No «arreglaba» a las personas ni las protegía de las decisiones difíciles; las invitaba a elegir la vida. La reciprocidad, pues, tiene tanto que ver con cómo nos comportamos como con cómo nos relacionamos con los demás y con Dios.

A la luz de esto, la crisis de liderazgo es también una crisis en la forma en que se ha ejercido el poder. Un líder puede estar altamente cualificado y, aun así, utilizar su autoridad para silenciar la disidencia, ocultar información o proteger a unos pocos privilegiados. Una comunidad puede profesar la colaboración mientras premia la sumisión y trata el desacuerdo como deslealtad. Los miembros también tienen poder y pueden utilizarlo para menospreciar a los demás mediante la pasividad, la resistencia silenciosa, la triangulación o la negación de apoyo. La alianza requiere que ambas partes dejen de atribuir todo el poder (y toda la culpa) al otro.

El deterioro también se manifiesta de formas más sutiles. Las estructuras que en su día ayudaron a una congregación en crecimiento a organizar sus ministerios pueden, en las últimas etapas de su ciclo de vida, absorber la energía que le queda solo para mantener en marcha un sistema heredado, mientras que la administración ocupa el espacio que antes se dedicaba a la imaginación, las relaciones, la misión y la elaboración de una visión de futuro. El cuidado de los mayores y la administración responsable siguen siendo obligaciones sagradas; la cuestión es cómo cumplirlas sin sofocar la vida y el espíritu de la comunidad.

> ***«Un sistema está roto cuando servirlo supone, una y otra vez, hacerlo a costa de las personas y del propósito para el que existe».***

Esta es la invitación más profunda que encierra la crisis de liderazgo: no limitarnos a cubrir los cargos, sino avanzar en la dirección que Jesús nos mostró, pasando del poder sobre al poder con, de la posición a la reciprocidad. Ese cambio no puede imponerse por decreto. Requiere nuevas formas de pensar, nuevas disposiciones del corazón y nuevas competencias, así como prácticas comunitarias en las que puedan echar raíces: discernir juntos y experimentar con un nuevo camino a seguir. Las secciones que siguen abordan cada uno de estos aspectos por turno y concluyen allí donde la pregunta «¿Quién nos guiará?» se hace más acuciante, a medida que una comunidad se acerca a sus próximas elecciones.

NUEVAS FORMAS DE PENSAR

Las alianzas transformadoras comienzan con un centro diferente. Ira Chaleff, en *The Courageous Follower*, ofrece una imagen que me ha resultado útil: «Tanto los seguidores como los líderes giran en torno al propósito; los seguidores no giran en torno al líder». En lugar de que los miembros sigan la visión y la dirección del liderazgo, tanto los líderes como los miembros giran en torno a una visión y un propósito compartidos, y esa visión se forja de forma conjunta. Los miembros ayudan a discernir qué les pide el carisma en este momento y qué están dispuestos a hacer realidad. Los líderes aportan su perspectiva y sus responsabilidades, al tiempo que permiten que lo que escuchan influya en la dirección. A través de este intercambio mutuo, la visión se convierte en un compromiso que las personas hacen suyo, en lugar de una declaración que se les ha pedido que respalden.

De este modo, los líderes y los miembros gozan de una paridad dinámica, en la que cada uno tiene voz, influencia y responsabilidad reales, al tiempo que sus funciones y su autoridad siguen siendo distintas. Un líder elegido puede ser responsable de una decisión de la que un miembro no lo es, mientras que un miembro puede detectar algo que al equipo de liderazgo se le ha pasado por alto. Cada uno necesita la sabiduría del otro, y cada uno es responsable de cómo se ofrece y se recibe. El poder compartido, la corresponsabilidad y la rendición de cuentas mutua se afianzan cuando el diálogo y el discernimiento mutuos transforman lo que ocurre y los compromisos se definen conjuntamente.

¿Qué ocurre, entonces, con el principio de la «subsidiariedad», defendido desde hace tanto tiempo? Suena bien en teoría, pero resulta mucho más difícil en la práctica, sobre todo cuando los miembros de más edad se enfrentan a una disminución de sus capacidades y el modelo básico de liderazgo sigue siendo jerárquico y de arriba abajo. Los líderes pueden intentar otorgar más responsabilidad a los miembros, pero cuando estos no son eficaces o no tienen éxito, los líderes tienden, comprensiblemente, a volver a tomar las riendas en lugar de dejar que las cosas fracasen. Los miembros, entonces, se resienten por la intervención del liderazgo y por el veredicto implícito de «no eres capaz». Y los líderes se resienten por la carga cada vez mayor que supone asumir el trabajo que otros ya no pueden realizar. Cada vez más, los líderes toman el control, los miembros se vuelven más pasivos y dependientes, y el ciclo se intensifica hasta que el sistema se colapsa.

Los líderes y los miembros necesitan una nueva forma de relacionarse, una que respete los dones y las limitaciones de cada uno. En las comunidades internacionales, esto también plantea la cuestión de qué idioma, cultura y supuestos predominan. Un miembro que habla en una segunda o tercera lengua, o que se ha formado en una cultura en la que no se contradice a los mayores en público, puede callarse precisamente lo que la comunidad más necesita oír, mientras que quienes se encuentran en el centro, más acostumbrados a la situación, pueden no darse cuenta en absoluto de ese silencio. El liderazgo compartido se vuelve más auténtico a medida que el propio centro se muestra dispuesto a cambiar.

La alianza también va más allá de los miembros que han hecho votos. En las últimas décadas, la participación de los laicos ha pasado de la ayuda en las cocinas y en los recintos a incluir tesoreros laicos, administradores y compañeros en el ministerio. Sin embargo, la colaboración aún no es una alianza. Según el pensador organizativo Peter Block, una alianza genuina requiere cuatro condiciones: un intercambio de propósitos, el derecho a decir «no», la responsabilidad conjunta y la honestidad absoluta. ¿Te imaginas a un colaborador laico diciéndote que no? ¿Que todos sean absolutamente honestos y responsables del resultado, de modo que nadie se aleje cuando las cosas se pongan difíciles? ¿Una visión de futuro creada conjuntamente con los laicos, y no simplemente la tuya con su ayuda? Eso es cualitativamente diferente de la colaboración.

Esto no elimina todas las distinciones. El derecho canónico exige un período adecuado tras la profesión perpetua o definitiva para el nombramiento o la elección como superior (Canon 623). Sin embargo, dentro de los requisitos del derecho canónico y de las constituciones de cada instituto, hay margen para formas sustanciales de liderazgo compartido. Las orientaciones de aplicación del Sínodo mencionan el acceso al liderazgo de mujeres y hombres no ordenados entre los ámbitos en los que se invita a las Iglesias locales a dar pasos concretos (*Pathways*, §3.2).

Esta alianza abre la comunidad a los dones de los colegas laicos, los asociados y la familia más amplia atraída por su carisma, no solo para ayudar en las tareas, sino para ejercer el liderazgo y dar forma al futuro. Los colaboradores laicos pueden ver posibilidades que los miembros, agotados tras años de asumir las

mismas responsabilidades, encuentran difíciles de ver. Requiere una formación mutua: los colaboradores laicos llegan a apreciar el carisma y la historia de la comunidad, mientras que los miembros aprenden a acoger lo que estos colaboradores aportan. Según mi experiencia, estas alianzas pueden aportar nueva vida incluso a comunidades que se encuentran en las últimas etapas de su ciclo de vida.

Por ejemplo, una comunidad religiosa masculina de 42 miembros, con una edad media de 85 años, buscaba una forma de cuidar a sus mayores. Al igual que muchas comunidades en la misma situación, estaba barajando la posibilidad de reducir su tamaño, vender la mayor parte de sus propiedades y trasladar a sus mayores a un centro asistencial. Para explorar otras opciones, organizamos una jornada para imaginar una visión compartida de futuro e invitamos a laicos de toda la localidad a reunirse con los miembros en torno a una pregunta central: ¿Qué podemos hacer mejor juntos que por separado? Acudieron veinticinco vecinos y la energía en la sala era palpable. Juntos generaron más de 30 posibilidades en materia de asistencia sanitaria, propiedades y formas en que la misión de la comunidad podría servir a la localidad. Hoy en día, la comunidad cuenta con un proveedor de asistencia sanitaria y un complejo en sus terrenos que incluye viviendas asequibles, un centro con distintos niveles de atención y residencias para estudiantes. Nada de esto habría sucedido si la comunidad hubiera actuado por su cuenta. Las ideas, la imaginación, la energía y los recursos surgieron gracias a su alianza con los laicos. En lugar de reducir su alcance, la comunidad «amplió» su misión.

NUEVAS DISPOSICIONES DEL CORAZÓN

En mi discurso de apertura de 2022 ante la Asamblea Plenaria de la UISG en Roma, hablé de la vulnerabilidad y de su potencial transformador. Un líder capaz de decir «No puedo hacer esto solo; necesito tu ayuda» deja espacio para la sabiduría y el cuidado de los demás. Un miembro capaz de expresar el dolor sin convertirlo en una acusación abre el camino hacia la comprensión. Esa honestidad requiere relaciones en las que la vulnerabilidad sea acogida con empatía y tratada con responsabilidad. Esto no es para los débiles de corazón. Se necesita valor para arriesgarse al rechazo, compartir nuestro verdadero yo y dejar atrás un modo de vida al que estamos muy apegados. Las comunidades que eligen este camino del Éxodo necesitan líderes que den ejemplo de su propia vulnerabilidad y creen espacios donde el alma pueda habitar, en los que los miembros puedan hacer lo mismo.

> ***«La vulnerabilidad no es un defecto de carácter. Es la puerta de entrada a la transformación».***

El mito de que la vulnerabilidad es debilidad, reforzado por las normas masculinas predominantes, espera que los líderes muestren una fuerza inquebrantable y oculten cualquier cosa que pueda delatar incertidumbre o dolor. Sin embargo, los líderes creíbles son sensatos, honestos y cercanos, lo suficientemente valientes como para arriesgarse al fracaso por algo más noble. ¿No es eso lo que hicieron vuestros fundadores y fundadoras? Jesús no blindó su corazón; se adentró plenamente en nuestra experiencia humana, dispuesto a arriesgarse por amor.

Los esfuerzos por adormecer nuestro miedo, nuestra vergüenza o nuestro dolor también merman nuestra capacidad para la alegría, el amor y la compasión.

Una mujer de color que asistía a un retiro que yo dirigía nos contó que se pone una «coraza» cuando regresa a su casa madre, de mayoría blanca, para proteger su corazón frente a los juicios y prejuicios que anticipa. Su experiencia revela cuánto puede permanecer oculto bajo la superficie de la vida comunitaria. Veo a líderes y miembros que pueden planificar, organizar y enseñar con facilidad, pero que temen admitir «no lo sé» o «necesito tu ayuda». Algunos dejan el liderazgo agotados, heridos o extenuados. Su actitud reservada tiene una historia: las personas aprenden a protegerse cuando la franqueza les ha acarreado burlas, racismo, traición o rechazo.

La vida religiosa reforzó en su día esta actitud reservada. Las normas en torno al silencio, la custodia de los ojos, los capítulos de faltas y las «amistades particulares» iban en contra del intercambio sincero y la intimidad sana, y sus efectos aún perduran. Quienes piden a los demás que acepten la vulnerabilidad deben estar dispuestos a emprender ellos mismos este trabajo interior.

Generar confianza requiere mucho más que implorar a los miembros que «¡confíen en los líderes!». Las comunidades necesitan habilidades para cultivar la confianza: cómo generarla, repararla cuando se rompe y distinguir entre secreto, privacidad y confidencialidad. Los líderes que actúan como padres ansiosos, diciendo a los miembros qué hacer o haciendo por ellos lo que podrían hacer por sí mismos, refuerzan precisamente la dependencia que esperan superar.

Nada de esto ocurre por decreto del Capítulo ni con un taller de fin de semana para un puñado de personas. Requiere espacios seguros, espacios fértiles para crecer donde la gente pueda dar pasos en falso y fracasar, desaprender, volver a aprender y crecer, así como la participación sostenida de toda la comunidad.

NUEVAS COMPETENCIAS

Los nuevos valores y las buenas intenciones no pueden sustituir a las habilidades que exigen los nuevos paradigmas. Durante más de 40 años, mi esposa, Beth, y yo hemos estado formando a congregaciones religiosas y otras organizaciones guiadas por una misión en lo que llamamos CARE, un «Enfoque Conversacional para la Eficacia Relacional». Se basa en la llamada del Evangelio a amarnos los unos a los otros (Juan 13:34-35, NIV), en el valor fundamental de la reciprocidad y en prácticas que dan vida a estos principios. Se trata de desarrollar las habilidades necesarias para establecer alianzas transformadoras: entre líderes y miembros, entre los propios miembros y entre los miembros que han hecho votos y sus colaboradores laicos en la misión.

Las habilidades básicas que se enseñan en CARE incluyen la presencia, la apertura personal, la escucha básica, dar y recibir retroalimentación, la escucha empática e intuitiva y, lo más difícil de todo, la confrontación. Los participantes aprenden a establecer límites claros y permeables, a dejar de triangular y a relacionarse de forma más directa entre sí para reconciliarse y resolver sus conflictos. CARE no es un «taller de comunicación» ni una breve introducción a unas habilidades reservadas a unos pocos elegidos. Sumerge a toda una congregación en una forma de relacionarse más eficaz, auténtica y recíproca, enseñando a los miembros a amarse unos a otros en la práctica, no solo en el sentimiento. Formar plenamente a una congregación lleva entre uno y tres años, pero el fruto de ese compromiso es un paradigma genuinamente transformador para la vida en comunidad.

Las comunidades que han pasado por esta formación suenan de otra manera. Las asambleas ya no están dominadas por el puñado de miembros propensos a hablar; más miembros encuentran su voz y hablan con libertad. Los miembros ya no se imponen «deberías» unos a otros, ni triangulan, ni hablan por encima o sin escuchar a los demás. Encuentran la manera de superar los conflictos no debatiendo, sino escuchando activamente. Todavía se producen deslices, comentarios cargados de segundas intenciones y juicios. Pero ahora los miembros pueden ayudarse a reconocerlos y corregirse. Por encima de todo, han creado un espacio propicio para el crecimiento, donde los miembros experimentan la comunidad como un lugar más acogedor para el alma.

Las nuevas formas de pensar, disposiciones del corazón y competencias van de la mano; ninguna bastará sin las otras dos. Sin embargo, el cambio interior también necesita prácticas comunitarias en las que pueda echar raíces y ponerse a prueba. La primera de ellas es aprender a discernir juntos.

DISCERNIR JUNTOS

El discernimiento comunitario es más que el hecho de que varias personas disciernan en la misma sala. Se puede rezar con fervor codo con codo y, aun así, mostrarse reacio a dejar que la visión de otra persona remodele la propia. La oración personal es esencial, pero sus frutos deben integrarse en un proceso compartido en el que las personas escuchen, cuestionen y permitan que su comprensión se desarrolle. Como afirma el Documento Final del Sínodo, el discernimiento «nunca es simplemente la exposición del punto de vista personal o grupal de cada uno» (§82).

Me encuentro con esto con frecuencia al preparar a las comunidades para el discernimiento sobre el liderazgo. Muchos cuentan que, antes de que comenzara el retiro o la elección, los miembros ya susurraban: «No pongáis mi nombre», o «No voy a ir al retiro de discernimiento», retirándose antes de que nadie pudiera escuchar lo que podían aportar o explorar juntos sus reticencias. Hay que respetar su libertad para negarse. Pero cuando sus razones quedan al margen del discernimiento comunitario, la comunidad pierde algo que necesita comprender.

Por eso pido a los miembros que acudan al retiro de discernimiento trayendo consigo cualquier verdad que ya hayan discernido en la oración, incluso si eso significa que no están llamados al liderazgo. Su reticencia forma parte del discernimiento colectivo: ¿Qué ha hecho que el liderazgo resulte tan oneroso? ¿Qué temen que se les pida y qué habría que cambiar? Participar no implica presentarse a las elecciones. El Documento Final pide precisamente esta amplitud, «involucrando especialmente a quienes se encuentran en los márgenes» (§82), y en un discernimiento sobre el liderazgo, quienes se muestran reacios suelen estar en los márgenes. Si solo quienes están dispuestos a servir dan forma al diálogo, la comunidad permanece ajena a las razones por las que el sistema no funciona y a lo que es necesario cambiar.

> ***«Su reticencia no es un obstáculo para el discernimiento. Es parte de la verdad que la comunidad necesita escuchar».***

Los investigadores conocen un punto ciego similar denominado «sesgo de publicación». Las revistas publican con facilidad los estudios cuyas hipótesis tienen éxito y rara vez aquellos que fracasan, por lo que la literatura científica pierde datos cruciales: por qué fracasó un enfoque, qué variables inesperadas surgieron, hacia dónde debería dirigirse la investigación a continuación. Las comunidades que solo escuchan a quienes están dispuestos a asumir el liderazgo cometen el mismo error. Aquellos que ya no desean seguir ejerciendo el liderazgo tal y como siempre se ha hecho tienen una verdad que merece la pena escuchar.

El proceso sinodal, con su conversación en el Espíritu y prácticas como la escucha y la participación contemplativas, busca dar voz a lo que algunos denominan la cuarta voz. Otto Scharmer y Eva Pomeroy hablan de un conocimiento en «cuarta persona» que se sitúa en la intersección de las otras tres: la voz en primera persona de mi propia experiencia, la voz en segunda persona de lo que llegamos a conocer juntos en el diálogo y la voz en tercera persona de lo que aprendemos a través de la observación y el análisis. La cuarta voz surge cuando estas se integran y se trascienden. Para una comunidad de fe, esto ofrece una forma de comprender cómo el Espíritu puede hablar en el seno y a través de la comunidad reunida. El discernimiento de este tipo prepara a una comunidad para la segunda práctica: experimentar con un nuevo camino a seguir.

EXPERIMENTAR CON UN NUEVO CAMINO A SEGUIR: AD EXPERIMENTUM

> ***«Mantén la mente abierta para descubrir nuevas formas de estar juntos».***
>
> Thich Nhat Hanh, maestro budista zen vietnamita

No podemos llegar a un nuevo paradigma solo con el pensamiento; debemos abrirnos camino hacia él actuando, probando nuevas formas de vivirlo. Un enfoque ad experimentum —poner a prueba una nueva práctica durante un periodo definido y extraer las lecciones de esa experiencia— ayuda a una comunidad a superar los límites de

las estructuras habituales. Las directrices de aplicación del Sínodo para 2025 identifican explícitamente oportunidades para la experimentación local en materia de toma de decisiones, rendición de cuentas y órganos participativos (§3.1). La invitación consiste en poner en práctica las posibilidades prometedoras y evaluar sus frutos.

Una comunidad podría empezar por confiar más responsabilidad administrativa a colegas cualificados, de modo que los líderes elegidos puedan dedicar una atención sostenida a las relaciones pastorales y a la definición de la visión. Podría poner a prueba una nueva forma de que los miembros colaboren con los laicos en la configuración y el desarrollo de su misión. Estas posibilidades necesitan espacio para ser incubadas, exploradas y modificadas antes de convertirse en estructuras fijas. Cada experimento requiere un propósito claro, una autoridad definida, un apoyo adecuado y un plazo acordado para revisar lo aprendido. Las personas afectadas necesitan tener una voz real en esa revisión.

En *Gather the Wisdom, Weave a Dream* (Reúne *la sabiduría, teje un sueño*), describo estructuras que ayudan a las comunidades a practicar una participación más amplia: los «Círculos de Sabiduría», formados por miembros y colaboradores centrados en la misión, la vida comunitaria y la administración responsable; un «Equipo Guía», compuesto por líderes y miembros que diseña y orienta el proceso; y un «Equipo de Integración» que conecta el trabajo entre los círculos y con los líderes elegidos. Las congregaciones más pequeñas pueden adaptar estructuras más sencillas. Cada una de ellas es un camino experimental hacia nuevas alianzas entre líderes, miembros y colaboradores laicos.

Cambiar los recuadros de un organigrama puede dejar intacta la cultura anterior. Un nuevo consejo puede reproducir la misma concentración de poder; un círculo de escucha puede convertirse en otro lugar donde la gente permanece en silencio. Por lo tanto, la evaluación debe ir más allá de la eficiencia y centrarse en la calidad de las relaciones y la participación: quién habla, qué contribución influye en las decisiones, cómo se gestionan los conflictos y si se está liberando energía para la misión. Lo aprendido puede exigirnos que revisemos la estructura y que cambiemos nosotros mismos. La transformación personal, comunitaria y sistémica forma parte del mismo camino.

ANTES DE LA PRIMERA VOTACIÓN

¿Quién nos guiará? Una comunidad que elija el camino de la plenitud puede responder con un equipo más reducido o un comisario, y si esa es la elección, merece hacerse libremente, con honestidad y con cuidado. Una comunidad que elija el camino de la transformación descubrirá que la pregunta da pie a otra: ¿Cómo lideraremos juntos?

La respuesta puede comenzar por los miembros que dijeron: «No incluyas mi nombre». Su reticencia encierra una sabiduría que la comunidad no puede obtener en ningún otro lugar: lo que ha costado el liderazgo, lo que ha exigido que nadie debería tener que dar, y lo que tendría que cambiar para que alguien dijera que sí. Una comunidad que invita a esa verdad a formar parte de su discernimiento ya está practicando la alianza que espera crear. Está interpretando los resultados que normalmente no se publican.

Una elección ofrece la oportunidad de comenzar este trabajo antes de que nadie asuma el cargo. Además de discernir quién debe servir, la comunidad puede discernir cómo liderar, cómo los miembros y los líderes pueden trabajar en alianza para cocrear su futuro, qué habilidades se necesitan y qué experimentos está dispuesta a emprender. Este trabajo debe realizarse antes, durante y después de la ceremonia de toma de posesión, cuando resulta tentador dejar el futuro en manos de un nuevo equipo. Los líderes y los miembros necesitan oportunidades continuas para reflexionar sobre lo que están aprendiendo, abordar lo que sigue resultando difícil y profundizar en su alianza.

Nada de esto aligera el trabajo al principio. La alianza exige más de todos antes de exigir menos de cada uno. Pero cambia quién soporta el peso y cómo se soporta. La pregunta «¿Quién nos guiará?» se convierte entonces en una invitación más profunda a una forma diferente de ser un cuerpo, uno que, en palabras de la carta a los Efesios, «crece y se edifica en el amor, a medida que cada parte cumple su función».

PARA LA REFLEXIÓN

1. ¿Qué nos revela nuestra crisis de liderazgo sobre el sistema al que pedimos a las personas que sirvan? ¿En qué aspectos el mantenimiento está consumiendo la energía necesaria para la misión y la elaboración de una visión de futuro?

2. ¿Qué cambios en nuestras formas de pensar, disposiciones del corazón y competencias harían realidad la alianza? ¿Qué estoy dispuesto a aprender, a dejar de lado o a poner en práctica personalmente?

3. Cuando discernimos, ¿cómo se incorporan nuestras percepciones individuales a un diálogo genuino y cómo se transforman a través del encuentro con los demás? ¿Qué voces faltan, incluidas las de quienes se muestran reacios a servir?

4. ¿Qué experimento podríamos emprender juntos, incluyendo a socios laicos cuando sea oportuno? ¿Cómo compartiríamos la responsabilidad, evaluaríamos sus frutos y aprenderíamos de la experiencia?

En los próximos meses seguirán más reflexiones.

FUENTES Y LECTURAS RECOMENDADAS

Sínodo de los Obispos. *Por una Iglesia sinodal: comunión, participación, misión.* Documento final (26 de octubre de 2024), §§44, 45, 82. La cita de la introducción procede del §44; la descripción del diálogo en el Espíritu, del §45; y las citas sobre el discernimiento y sobre quienes se encuentran en los márgenes, del §82. Leer la fuente.

Secretaría General del Sínodo. *Caminos para la fase de implementación del Sínodo* (Vaticano, 29 de junio de 2025), §§3.1–3.2. Estas secciones respaldan la experimentación local, vinculan la conversión cultural con la reforma estructural y mencionan el acceso al liderazgo de mujeres y hombres no ordenados entre las áreas en las que se deben dar pasos concretos. En esta reflexión, la expresión «ad experimentum» se utiliza para describir un enfoque experimental, no como una cita de estos documentos. Leer la fuente.

Efesios 4,16. New International Version (NIV). La cita inicial es un extracto, que se repite en la conclusión. Leer la fuente.

Marcos 10:42–45. New International Version (NIV). La cita destacada en «Un sistema roto y una invitación más profunda» procede del versículo 43. Leer la fuente.

Juan 13:34-35. New International Version (NIV). Referencia al llamamiento del Evangelio a amarnos los unos a los otros en el debate sobre CARE. Leer la fuente.

Juan 15:12; Marcos 6:5; Lucas 5:16. New International Version (NIV). Referencias en el retrato de la reciprocidad de Jesús en «Un sistema roto y una invitación más profunda». Leer la fuente.

Código de Derecho Canónico, canon 623, sobre el requisito de la profesión perpetua o definitiva para el cargo de superior. Leer la fuente.

Ira Chaleff. *The Courageous Follower: Standing Up to and For Our Leaders*, 3.ª ed. (Berrett-Koehler, 2009). Fuente de la imagen de líderes y seguidores que gravitan en torno a un propósito común. Leer la fuente.

Peter Block. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*, 2.ª ed. (Berrett-Koehler, 2013; publicado por primera vez en 1993). Fuente de los cuatro requisitos de la alianza. Leer fuente.

Otto Scharmer y Eva Pomeroy. «Fourth Person: The Knowing of the Field». *Journal of Awareness-Based Systems Change* 4, n.º 1 (2024): 19-48. Leer la fuente.

Thich Nhat Hanh. "Dharma Talk: Sangha", *The Mindfulness Bell*, septiembre de 1997, basada en una charla impartida en Plum Village en septiembre de 1996. Leer la fuente.

Ted Dunn. "Embracing Our Vulnerability and Its Transformative Potential". Discurso de apertura, Asamblea Plenaria de la UISG, Roma, mayo de 2022. Leer fuente.

Ted Dunn. *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2020). Fuente de la revisión bibliográfica sobre el declive de la vida religiosa. Leer la fuente.

Ted Dunn y Beth Lipsmeyer. *Transforming Communities Through CARE: A Conversational Approach to Relational Effectiveness* (Comprehensive Consulting Services, 2023), especialmente los capítulos sobre mutualidad, presencia, revelación de uno mismo, retroalimentación, escucha empática, escucha intuitiva y confrontación.

Ted Dunn. *Gather the Wisdom, Weave a Dream*: A Visioning Guide for Leaders and Planners of Faith Communities Seeking Deep Change and Transformation (CCS Publications, 2024). Secciones sobre las alianzas con los laicos y las estructuras para una visión transformadora, incluidos los Círculos de Sabiduría, los Equipos Guía y los Equipos de Integración. Leer la fuente.

Ted Dunn. "Triangulation and the Misuse of Power: A Dance of Victims, Villains and Rescuers". *Human Development*, primavera de 2006.

Nota de traducción: las citas bíblicas se han traducido de la versión inglesa NIV citada en el original.