

¿Qué modelo de liderazgo para hacer frente a las crisis contemporáneas?

Organismos internacionales, diplomacia e Iglesia católica en diálogo

Mons. Fernando Chica Arellano

Observador Permanente de la Santa Sede ante la FAO, FIDA y PMA.

1. Introducción

Es oportuno que las reflexiones de este artículo comiencen mencionando un número: 828. No es una cifra cualquiera. Desafortunadamente se trata de los millones de personas en el mundo que sufrieron hambre en 2021¹. Esta es la cantidad indicada en el último Informe de las Naciones Unidas sobre el *Estado de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en el Mundo 2022*, publicado conjuntamente por cinco agencias especializadas de la ONU (FAO, FIDA, PMA, UNICEF y OMS), que revela, entre otras cosas, un incremento de 46 millones de personas en comparación con 2020 y un aumento adicional de 150 millones de personas si nos referimos al 2019. El *Programa Mundial de Alimentos* (PMA) también registra cifras alarmantes: 345 millones de personas en 82 países se enfrentan actualmente a una grave inseguridad alimentaria, mientras que 50 millones en 45 países están al borde de la hambruna. Los estudios y previsiones más recientes señalan que en el 2030 más de 670 millones de seres humanos se acostarán con el estómago vacío, no teniendo comida necesaria para subsistir.

Son datos alarmantes, que ponen al descubierto con claridad lo lejos que estamos de la consecución del “Hambre cero”, objetivo que en 2015 la comunidad internacional se propuso conseguir para el 2030. Solucionar una contrariedad de estas dimensiones, tan intrincada y poliédrica, exige no solo declaraciones solemnes sino medidas tangibles, adecuadas y a largo plazo bajo el principio de la subsidiariedad y la coherencia de políticas eficaces (de agricultura, pesca, comercio, paz, defensa, soberanía alimentaria).

¹ Las presentes reflexiones recogen la Lección magistral pronunciada por el autor en el Aula Magna de la Pontificia Universidad Gregoriana de Roma como parte del *Diploma di Leadership e Management* (10 de diciembre de 2022).

Como afirmó el Sucesor de Pedro, en un clarividente discurso a la FAO,

para combatir la falta de alimento y de acceso al agua potable, es necesario actuar sobre las causas que las provocan. En el origen de este drama se halla sobre todo la falta de compasión, el desinterés de muchos y una escasa voluntad social y política a la hora de responder a las obligaciones internacionales. La falta de alimento y de agua no es un asunto interno y exclusivo de los países más pobres y frágiles, sino que concierne a cada uno de nosotros, porque todos con nuestra actitud participamos de una u otra forma favoreciendo o frenando el sufrimiento de muchos hermanos nuestros. Todos estamos llamados a escuchar el grito desesperado de nuestros hermanos y a poner los medios para que puedan vivir, viendo respetados sus derechos más básicos².

Es altamente imperioso, por consiguiente, una conjunción de programas atinados y concretos, de modo que, de una vez por todas, se logre erradicar la pobreza y el hambre que asolan a tantos hermanos nuestros.

La situación es verdaderamente trágica. Debemos tomar conciencia de su gravedad y no ignorar que se trata de una coyuntura debida a múltiples factores conectados entre sí: los conflictos que devastan tantas áreas del mundo –hasta el punto de que el Santo Padre ha sostenido repetidamente que estamos frente a la “tercera guerra mundial”–, los atroces efectos de la pandemia de Covid-19, que todavía son muy visibles en la vida de las personas y en las economías de los Estados, los altos costos de la energía y las implacables consecuencias del cambio climático, que cada vez más a menudo origina fenómenos meteorológicos lacerantes e indomables. La espiral de violencia que la terrible guerra en Ucrania ha desatado ha venido a empeorar todavía en mayor grado los escollos y trastornos existentes.

Ser conscientes de la compleja y delicada encrucijada en la que estamos enclavados en la actualidad es el primer paso a dar para transformar la situación que estamos viviendo. En un escenario internacional que combina la convivencia paradójica de hambrientos, obesos y otras personas con enfermedades debidas a la mala alimentación, se vuelve imprescindible además una decidida y constante colaboración a nivel internacional y una sinergia de iniciativas y compromisos desde el punto de vista personal.

Es necesario remarcar que, incluso en estos tiempos de crisis alimentaria mundial, habría suficientes alimentos en el mundo para nutrir y saciar a todos. Sin embargo, este objetivo tan anhe-

² FRANCISCO, *Discurso a los participantes en el XLI período de sesiones de la Conferencia de la FAO*, 27 de junio de 2019.

lado no se logra alcanzar porque los alimentos no se distribuyen adecuadamente. Esto es lo que el Papa Francisco³ ha denunciado tantas veces y también lo que la FAO ha corroborado en varias ocasiones⁴. De esto se puede deducir que el problema del hambre no depende de la producción de alimentos. Hoy hay suficiente comida para nutrir a los ocho mil millones de personas que poblamos el planeta. El inconveniente radica más bien en el acceso y la disponibilidad de alimentos por parte de quienes deberían ser los consumidores finales, además de una mala gestión de la cadena de suministro que lleva a que una gran cantidad de alimentos se desechen en la cadena de producción o se desperdicien en las mesas de quienes no valoran esta necesidad básica. Asimismo, lo que incide negativamente en la derrota del hambre son los altos niveles de pobreza que impiden el acceso y la compra de alimentos a multitud de seres humanos. De ahí que lo que esté en juego sea la actuación de las personas en una lógica de justicia social, es decir, fallan las decisiones políticas y las opciones económicas de los gobernantes, escasea la solidaridad internacional mientras es notoria la falta de oportunidades, de formación, de recursos técnicos, que no permite a una ingente muchedumbre de personas la adquisición de comida suficiente y sana, de tal manera que se garantice *a cada uno lo suyo*, asegurando así una distribución equitativa de los bienes básicos para vivir. Todo ello se vería facilitado por una batería de estrategias educativas y de sensibilización para acabar con las profundas y brutales desigualdades sociales y económicas existentes nuestro mundo.

2. El fantasma del hambre en el mundo requiere un liderazgo ético y responsable

Por consiguiente, nos enfrentamos a una necesidad urgente de liderazgo, dada la dimensión relacional intrínseca a toda sociedad, que necesita organizarse para zanjar la lacra del hambre en el mundo. En cualquier caso, el liderazgo que precisamos debe entenderse como la forma de «proporcionar soluciones compartidas a problemas comunes [...] y movilizar las energías de los demás para seguir estas líneas de acción»⁵. Un liderazgo que no puede limitarse a la idea del ejercicio del poder, sino que obligatoria-

³ *Ex multis*, Cf. FRANCISCO, *Mensaje con motivo del Día Internacional de Concienciación sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos*, 29 de septiembre de 2022.

⁴ Cf. FAO, *Update on FAO's work on the global food crisis* (5-9 de diciembre de 2022), n. 11.

⁵ Cf. N.O. KEOHANE, *Thinking about Leadership*, Princeton University Press, New York 2010, 19.

mente debe tener como foco de acción el bien común y la amistad social entre las naciones para construir la paz. Con este propósito, el liderazgo debe caracterizarse por una calificación ética con el objetivo, en palabras del Papa Francisco, de «crear un equilibrio y un orden social más humano»⁶.

Esta definición recuerda dos fines fundamentales a los que debe aspirar la acción de un líder: *æquilibrium* y *humanitas*. El equilibrio nos permite recordar la imagen cotidiana y evocadora de una balanza sobre la que se colocan pesos iguales. Nos recuerda la estabilidad por la que toda sociedad debe esforzarse y la firmeza que nunca debe faltar en quienes dirigen a otras personas. *Humanitas*, por otro lado, es lo que los antiguos interpretaban no solo con la virtud de la *benignitas*, sino también con la *peritia* y la *doctrina*. La humanidad significa, por lo tanto, la *scientia moralis* que distingue al hombre de todos los demás animales (como diría Dante: «Hechos no fuisteis para vivir como brutos, sino para perseguir virtud y conocimiento»⁷) porque, a diferencia de aquellos, el hombre puede dirigir todas sus acciones hacia la sabiduría y la búsqueda de la virtud.

Todo esto nos permite afirmar, siguiendo el ejemplo del Obispo de Roma, la idea de que solo sirviendo se manifiesta verdaderamente la autoridad del gobierno. Esto es lo que nuestras sociedades necesitan desesperadamente, en medio de una crisis global: auténticos líderes que dirijan sus cualidades hacia la comunidad; líderes que sepan darse a sí mismos, dando prioridad al bien común sobre los intereses particulares; líderes que, en última instancia, adopten la lógica por la cual el poder exige servir. Un líder ha de saber que el tiempo que permanezca en el poder ha de ser para servir a los que tiene a su cargo. Si falta el servicio de su actuación, esta queda distorsionada, incluso mutilada. Si el poder no va revestido de una ética amiga de la persona, de una actitud de disponibilidad y escucha, de un talante altruista, en realidad, no pocas veces, adquirirá tonos tiránicos, intolerantes o avasalladores.

Este último aspecto nos consiente una breve reflexión adicional: pero ¿en qué consiste la ética? ¿Son la ética y la moral lo mismo? Y es necesario señalar este aspecto porque, como sabiamente subrayó el Papa Benedicto XVI en la encíclica *Caritas in veritate*, la ética debe ir necesariamente de la mano de un sistema moral de referencia, de lo contrario se corre el riesgo, como no raramente sucede hoy, de que se abuse del uso de este término, llegando a «abarcar también contenidos completamente distintos, hasta el

⁶ FRANCISCO, *Evangelii gaudium*, n. 57.

⁷ DANTE ALIGHIERI, *La Divina Comedia*, 26° Canto del Infierno, vv. 119-120.

punto de hacer pasar por éticas decisiones y opciones contrarias a la justicia y al verdadero bien del hombre»⁸.

Dicho esto, podemos afirmar que la ética se configura, por lo tanto, como una «tensión hacia el bien»⁹, en las palabras de Aristóteles, que nos permite dar lo mejor no solo a nosotros mismos sino también a los demás, con la conciencia de que todas nuestras buenas acciones deben estar animadas por un auténtico reconocimiento de la grandeza de cada persona por su dignidad intrínseca. La ética se distingue de la moral por el hecho de que no está codificada: si esta última deriva del término *moralía*, que indica una conducta dirigida por normas, por principios transmitidos de generación en generación o expresados por escrito, la ética aparece más como una sensibilidad, una predisposición al bien, es decir, la conciencia de que actuar por el bien es la única manera de realizar plenamente nuestra humanidad y contribuir a la construcción de un mundo mejor.

Este encuadre del liderazgo nos hace, pues, comprender cómo está estrechamente vinculado y no puede separarse de la relación con el otro, que es además la base de la ética, ya que el rostro de nuestro prójimo nos llama a una responsabilidad. En este contexto viene a la mente la frase que el libro del *Génesis* atribuye a Caín: «¿Soy yo acaso el guardián de mi hermano?» (4,9), y la consideración de que en la negación perversa de la responsabilidad que se percibe en el episodio narrado en el libro del *Génesis* se establece el origen del mal. El bien, en cambio, implica una acción ética y responsable hacia el otro, que nos atañe y siempre nos involucra.

Ante esta evidente interconexión del comportamiento humano y este llamamiento a todos para que nos convirtamos en promotores del cambio en nombre de la solidaridad y la fraternidad, han florecido progresivamente muchos estudios y reflexiones sobre el liderazgo, que atañen no solo a la esfera corporativa, sino también a las instituciones académicas, la política, las relaciones internacionales, la diplomacia, las agencias intergubernamentales y también a la Iglesia. En definitiva, todos los entes estructurados por una subdivisión jerárquica, funcional para la consecución de un objetivo. Son ámbitos que requieren que escudriñemos los modelos de liderazgo que existen hoy y analicemos su contribución efectiva para cambiar la realidad que vivimos, para transformar las

⁸ BENEDICTO XVI, *Caritas in veritate*, n. 45.

⁹ Cf. ARISTÓTELES, *Ética nicomáquea*, I, 1094a: «Todo arte y toda investigación e, igualmente, toda acción y libre elección parecen tender a algún bien, por esto se ha manifestado, con razón, que el bien es aquello hacia lo que todas las cosas tienden».

crisis que enfrentamos en oportunidades de crecimiento y mejora de las condiciones de vida de toda la familia humana.

No debemos pensar que los estudios sobre liderazgo son una moda pasajera. Se trata más bien de una conciencia progresiva del hecho de que es cada vez más urgente formar a las personas para actuar de manera responsable y conscientes de que el trabajo de todos tiene repercusiones incisivas, concretas e inmediatas no solo en sus propias vidas, sino también en las de los demás, en toda la sociedad humana, en la creación de un nuevo orden internacional¹⁰.

3. Liderazgo institucional en el contexto de las relaciones internacionales. La contribución de los organismos internacionales

Para examinar la relevancia de la cuestión del liderazgo en las relaciones internacionales, es preciso abordar el razonamiento a partir de ciertas premisas que resultan ineludibles. En primer lugar, conviene destacar las especificidades que se observan en relación con el elemento estructural de la comunidad internacional, ya que se caracteriza por la relación horizontal que existe entre los actores de las relaciones internacionales. Esto significa que la comunidad internacional se configura como una sociedad coordinada en la que todos los miembros se consideran iguales ante la ley y no subordinados a ningún poder superior. No es posible identificar una autoridad mundial *super partes* con una función de guía o dirección y el principio que se aplica es el de *reges superiorem non recognoscentes*. En este contexto, huelga decir que el modelo de liderazgo adquiere una connotación particular. Mientras que el concepto tradicional de liderazgo tiende a ver al líder como aquel que ocupa una posición de supremacía jerárquica, que ostenta el poder, que es el que manda, y por tanto se enfatizan sus cualidades, capacidades, prerrogativas y tareas, en el orden internacional no podemos referirnos tranquilamente al liderazgo individual, porque hay ciertas observaciones que es preciso hacer.

¹⁰ Sobre el tema del liderazgo, me remito a los numerosos artículos del libro: P. AZZARO - F. CHICA ARELLANO (COORD.), *Liderazgo virtuoso. Construir el presente y preparar el futuro*, Universidad Francisco de Vitoria, Madrid 2020. También se puede extraer una gran lección del discurso que el Papa pronunció en diciembre de 2014. Estaba dirigido a la Curia Romana. El Sucesor de Pedro identificó algunas actitudes cuestionables y animó a corregirlas. En las palabras del Papa se intuye un modelo de liderazgo exportable a cualquier tipo de organización y comunidad. Frente a las patologías individuales, el Santo Padre propone ideales diferentes, es decir, un modelo de liderazgo basado en valores amplios y significativos. Cf. FRANCISCO, *Discurso con motivo de las Felicitaciones Navideñas a la Curia Romana*, 22 de diciembre de 2014.

En efecto, la naturaleza del orden internacional y la relación recíproca existente entre los actores individuales invitan a pensar en un liderazgo inevitablemente colectivo. Esta es la base de lo que se define como “multilateralismo”, que se ha convertido en fundamental desde el final de la Segunda Guerra Mundial, es decir, desde que la humanidad se dio cuenta de que había que contrarrestar el azote de la guerra mediante un esfuerzo conjunto y cooperativo para salvaguardar la paz, esto es, para que no se repitieran los horrores vividos durante aquellos años de conflicto mundial. Esta toma de conciencia y este esfuerzo conjunto condujeron a la creación de las Naciones Unidas, en tanto que la mayor y más estructurada organización intergubernamental, como plataforma de diálogo y debate para la gestión mancomunada de las grandes cuestiones que afligen a toda la humanidad, como la salvaguarda de la paz y la seguridad internacional, la promoción del desarrollo y la defensa de los derechos humanos.

El multilateralismo es, por tanto, la máxima expresión del liderazgo colectivo, ya que se plasma en un modo de toma de decisiones, basado en una metodología y unas normas, que pivota sobre la voluntad de los actores internacionales de abordar conjuntamente las graves cuestiones que acucian a nuestro tiempo, buscando una convergencia de perspectivas y prioridades nacionales diferentes, en aras de la formulación de principios compartidos por todos¹¹. Se trata, por tanto, de un método basado en la pertinencia del principio de igualdad entre los Estados para alcanzar un consenso y no en la supremacía del poder militar, económico o estratégico de un país sobre los demás. Así pues, el multilateralismo refleja una preferencia por el derecho antes que por la fuerza. Y el derecho adquiere el carácter de instrumento para garantizar instituciones más fuertes, normas consensuadas y principios compartidos que constituyan la base de la cooperación mundial. La norma no es un fin en sí misma, sino el instrumento que promueve la defensa de valores fundamentales para la familia humana, como la paz, el desarrollo sostenible y la concordia entre los pueblos.

En 2015, el multilateralismo acordó objetivos comunes para abordar una amplia gama de cuestiones de desarrollo económico, social y medioambiental, como la pobreza, el hambre, el derecho a la salud y a la educación, la igualdad de género, el acceso al agua potable y a la energía limpia, el empleo, el crecimiento econó-

¹¹ Para más información, véanse los siguientes volúmenes: S. SALDI – C.M. MARENGHI (eds.), *High-level Event on Fraternity, Multilateralism and Peace. Presentazione della Lettera Enciclica di Papa Francesco Fratelli Tutti*, Lateran University Press, Città del Vaticano 2021; D. FERNÁNDEZ PUYANA – C. PARRA RODRÍGUEZ – S. RIPOL CARULLA – Y. YU – O. SEGURA (eds.), *Multilateralism, Human Rights and Diplomacy: A Global Perspective*, University for Peace, Geneva 2022.

mico inclusivo y sostenible, el cambio climático y la protección del medio ambiente, la urbanización, los modelos de producción y consumo, la igualdad social y la emancipación de la mujer, la justicia y la paz. Todos estos temas fundamentales se han incluido en la conocida *Agenda 2030 de la ONU*. Se trata de un “programa” que pretende dar respuestas colectivas a los retos mundiales mediante la identificación de objetivos específicos, capaces de medir su capacidad de aplicación a nivel nacional y, por tanto, su eficacia a nivel local¹². La Agenda 2030 es el resultado de un viaje que se remonta muy atrás, en continuidad con la Declaración del Milenio¹³, adoptada por Naciones Unidas en el 2000 para lograr impulsar el desarrollo hasta 2015, fijando los ocho Objetivos del Milenio, así como en las numerosas cumbres sobre desarrollo sostenible que comenzaron con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, celebrada en Estocolmo (Suecia) en 1972, y concluyeron con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro (Brasil) en 2012¹⁴. Este proceso ha llevado a una evolución del concepto de desarrollo, que se ha profundizado y ampliado, y se ha hecho más consciente de aspectos económicos, sociales y medioambientales inseparables e interconectados. De hecho, los diecisiete objetivos que componen la Agenda 2030 se conciben como algo inseparable; están diseñados para combinarse e interactuar en la realización de un resultado¹⁵. En este sentido, recuerdan la declaración del Papa Francisco en *Laudato si'*, cuando afirmó que «no hay dos crisis separadas, una ambiental y otra social»¹⁶ y que las soluciones requieren un enfoque integral para combatir el hambre y la pobreza, defender la dignidad de las personas y preservar bienes

¹² Cf. NACIONES UNIDAS, *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General, LXX período de sesiones. A/RES/70/1*. 21-10-2015.

¹³ Cf. NACIONES UNIDAS, *Declaración del Milenio. Resolución aprobada por la Asamblea General, LV período de sesiones. A/RES/55/2*. 13-9-2000.

¹⁴ La Santa Sede presentó su valoración de dicha Agenda a través de una nota remitida al Secretario General de la ONU, el 25 de septiembre de 2016, por Mons. Bernardito Auzá, entonces Observador Permanente de la Santa Sede ante las Naciones Unidas, con motivo del primer aniversario de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Puede consultarse en: <https://www.caritasjaen.es/main-files/uploads/sites/23/2020/03/Nota-de-la-Santa-Sede-en-el-primera-aniversario-de-la-adopci%C3%B3n-de-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.pdf>

¹⁵ Cf. J.M. LARRÚ (coord.), *Desarrollo humano integral y Agenda 2030. Aportaciones del pensamiento social cristiano a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid 2020.

¹⁶ FRANCISCO, Carta encíclica *Laudato si'*, n. 139.

comunes como la naturaleza¹⁷. La conclusión de la Agenda 2030 ha sido entendida por muchos comentaristas como un signo de la rehabilitación de la política como servicio al bien común, ya que, junto con el Acuerdo de Addis Abeba sobre financiación para el desarrollo y la aprobación del Acuerdo de París sobre el clima, pretenden ser “transformadores”, es decir, no modificar aspectos marginales de un sistema, unas instituciones y unas formas de hacer que funcionan bien en general, sino reformarlos en profundidad. La conclusión de estos instrumentos a nivel intergubernamental se entendió como un signo del renacimiento del multilateralismo y como una afirmación, por tanto, del liderazgo colectivo: han destacado el papel de las instituciones multilaterales como lugares privilegiados para elaborar el consenso político mundial necesario para la acción colectiva. Así lo subrayó también el Papa Francisco durante su Discurso a los Miembros del Cuerpo Diplomático acreditado ante la Santa Sede, citando en estos términos el Acuerdo de París:

Se trata de un importante acuerdo, que representa un logro significativo para toda la Comunidad internacional y que pone de manifiesto una fuerte conciencia colectiva acerca de la grave responsabilidad que todos, individuos y naciones, tenemos en la protección de la creación, y en la promoción de una “cultura del cuidado que impregne toda la sociedad”. Ahora es vital que los compromisos asumidos no solo representen un buen propósito, sino que todos los Estados sientan la obligación real de poner en marcha las acciones necesarias para salvaguardar nuestra amada Tierra, para bien de toda la humanidad, especialmente de las generaciones futuras¹⁸.

¹⁷ Para una presentación de conjunto de la encíclica y el comentario de sus contenidos más destacados, cf. F. CHICA ARELLANO – C. GRANADOS GARCÍA (EDS.), *Loado seas, mi Señor. Comentario a la encíclica Laudato si' del papa Francisco*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid 2015; I. CAMACHO, «Laudato si': el clamor de la tierra y el clamor de los pobres. Una encíclica más que ecológica», *Revista de Fomento Social* 71 (2016), 59-79; E. FIGUEROA CLEMENTE, *La ecología del papa Francisco: un mensaje para un planeta y un mundo en crisis*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid 2016; A. GALINDO GARCÍA (COORD.), *Loado seas mi Señor y Ecología integral. Comentarios a la encíclica Laudato si' del Papa Francisco*, Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca 2016; F. CHICA ARELLANO – A. GARCÍA GÓMEZ (a cura di), *Laudato si'. L'appello di papa Francesco. Sviluppo agricolo e lotta alla fame*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 2016; J. TATAY, *Ecología integral. La recepción católica del reto de la sostenibilidad*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid 2018; F. LOMBARDI – F. F. SÁNCHEZ CAMPOS (EDS.), *Laudato si'. El cuidado de la casa común, una conversión necesaria a la ecología humana*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid 2018.

¹⁸ FRANCISCO, *Discurso al Cuerpo Diplomático acreditado ante la Santa Sede*, 11 de enero de 2016. El *cuidado* es una virtud ética muy sólida, que nos aleja del individualismo y es incompatible con la *cultura del descarte*, ya sea el descarte de personas, que hoy muchos consideran prescindibles, como ancianos y enfermos, ya sea el descarte caprichoso de objetos y recursos, velozmente transformados en basura. La *cultura del cuidado*, tantas veces promovida por el Obispo de Roma, nos

Por ello, las expectativas eran muy altas en cuanto a que éste y los demás acuerdos celebrados pudieran significar un fortalecimiento de las instituciones multilaterales y de la voluntad de los Estados de actuar conjuntamente por el bien de la humanidad. No obstante, las recientes crisis que han asolado el mundo han puesto de manifiesto las dificultades y, a menudo por desgracia, la falta de preparación de los países para hacer frente de forma coordinada a problemas globales, como el que representan la COVID-19, el cambio climático y los numerosos conflictos en curso. Ante estos fenómenos, altos funcionarios de organizaciones intergubernamentales ya han afirmado que las perspectivas de alcanzar estos objetivos parecen poco halagüeñas¹⁹.

Esta incapacidad para cumplir los compromisos negociados y acordados es, de hecho, la prueba de fuego de lo que en los últimos años se ha denominado la “crisis del multilateralismo”, y se ha plasmado en la incapacidad de seguir trabajando juntos para construir un mundo en el que reine la paz y se garantice una existencia digna para todos. De hecho, las acaloradas rivalidades por el poder, las formas cada vez más competitivas de nacionalismo y las preocupantes oleadas de populismo han empujado progresivamente a los actores internacionales hacia el aislamiento y el desmoronamiento de la eficacia y la relevancia del liderazgo colectivo que representan las organizaciones intergubernamentales. En ellas, de hecho, muchos actores de las relaciones internacionales, en lugar de buscar puntos comunes de actuación para luchar por el consenso, parecen ahora empeñados en pronunciar vetos opuestos para bloquear la acción coordinada, buscando asegurar ventajas nacionales, demostrando de hecho que quieren imponer formas individuales u oligárquicas de liderazgo y erosionando el sistema multilateral que hasta ahora ha garantizado el periodo más largo de estabilidad en la escena internacional. Incluso el Santo Padre ha denunciado este fenómeno, señalando la urgencia de «recuperar el sentido de nuestra común identidad como única familia humana. La alternativa solo es un creciente aislamiento, marcado por exclusiones y clausuras recíprocas que de hecho po-

adentra, por el contrario, en el terreno del *personalismo solidario*. Cf. F. TORRALBA I ROSELLÓ, *Ética del cuidar: fundamentos, contextos y problemas*, Mapfre, Madrid 2002; M. LÓPEZ ALONSO, *El cuidado: un imperativo para la bioética*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid 2011.

¹⁹ Cf. M. TORERO, *Ending Hunger Sustainably*, in *Project Syndicate*, <https://www.project-syndicate.org/commentary/ending-global-hunger-while-saving-the-planet-by-maximo-torero-2021-10> (consultado el 7 de diciembre de 2022), en donde se afirma que: «With less than a decade to go, prospects for achieving this goal appear bleak. Improving them will require governments and the private sector to address the global food and environmental crises simultaneously».

nen aún más en peligro la multilateralidad, que es ese estilo diplomático que ha caracterizado las relaciones internacionales desde el final de la segunda guerra mundial». Y posteriormente, en ese mismo pronunciamiento, reiteró:

Hace tiempo que la diplomacia multilateral atraviesa una crisis de confianza, debida a una reducida credibilidad de los sistemas sociales, gubernamentales e intergubernamentales. A menudo se toman importantes resoluciones, declaraciones y decisiones sin una verdadera negociación en la que todos los países tengan voz y voto. Este desequilibrio, que hoy se ha vuelto dramáticamente evidente, genera una falta de aprecio hacia los organismos internacionales por parte de muchos estados y debilita el sistema multilateral en su conjunto, reduciendo cada vez más su capacidad para afrontar los desafíos globales²⁰.

Por lo tanto, es necesario preguntarse por qué las instituciones internacionales son débiles y por qué no existe la voluntad política de dotarlas de instrumentos, poderes y titularidad acordes con las responsabilidades que se les reclama. Ante las crisis y los conflictos, todo dirigente político, todo gobierno invoca la intervención de las Naciones Unidas. Pero cuando se trata de transferir

²⁰ FRANCISCO, *Discurso al Cuerpo Diplomático acreditado ante la Santa Sede* (10 de enero de 2022). Su Santidad ahondó sobre el mismo argumento, sin ambages y ofreciendo pistas de actuación concreta, en otro documento de relieve internacional: «Ya no podemos pensar solo en preservar el espacio de nuestros intereses personales o nacionales, sino que debemos concebimos a la luz del bien común, con un sentido comunitario, es decir, como un “nosotros” abierto a la fraternidad universal. No podemos buscar solo protegernos a nosotros mismos; es hora de que todos nos comprometamos con la sanación de nuestra sociedad y nuestro planeta, creando las bases para un mundo más justo y pacífico, que se involucre con seriedad en la búsqueda de un bien que sea verdaderamente común. Para lograr esto y vivir mejor después de la emergencia del COVID-19, no podemos ignorar un hecho fundamental: las diversas crisis morales, sociales, políticas y económicas que padecemos están todas interconectadas, y lo que consideramos como problemas autónomos son en realidad uno la causa o consecuencia de los otros. Así pues, estamos llamados a afrontar los retos de nuestro mundo con responsabilidad y compasión. Debemos retomar la cuestión de garantizar la sanidad pública para todos; promover acciones de paz para poner fin a los conflictos y guerras que siguen generando víctimas y pobreza; cuidar de forma conjunta nuestra casa común y aplicar medidas claras y eficaces para hacer frente al cambio climático; luchar contra el virus de la desigualdad y garantizar la alimentación y un trabajo digno para todos, apoyando a quienes ni siquiera tienen un salario mínimo y atraviesan grandes dificultades. El escándalo de los pueblos hambrientos nos duele. Hemos de desarrollar, con políticas adecuadas, la acogida y la integración, especialmente de los migrantes y de los que viven como descartados en nuestras sociedades. Solo invirtiendo en estas situaciones, con un deseo altruista inspirado por el amor infinito y misericordioso de Dios, podremos construir un mundo nuevo y ayudar a edificar el Reino de Dios, que es un Reino de amor, de justicia y de paz» (FRANCISCO, *Mensaje para la LVI Jornada Mundial de la Paz. 1 de enero de 2023*, 8 de diciembre de 2022).

realmente competencias y recursos a la ONU, lo hacen con gran recelo, dificultad y reticencia.

La fragilidad de las instituciones supranacionales no parece estar en un factor endógeno. Va, tal vez, más unida a cuestiones de cálculos sesgados, de celos, de visiones miopes, de cortoplacismos reductivos, de superficialidades frecuentes. En esta compleja dinámica entre la salvaguarda del interés nacional y la búsqueda de soluciones globales se sitúan los agentes diplomáticos, expresión de otro modelo de liderazgo que se ha ido adaptando progresivamente a una realidad en constante cambio.

4. El liderazgo conectivo de la diplomacia

Antes de detenernos en el modelo de liderazgo que se observa en el mundo de la diplomacia, las funciones del agente diplomático y la especificidad de los representantes pontificios, conviene resumir el concepto de diplomacia, que, si bien puede ser intuitivo en algunos aspectos, en otros quizá no sea conocido más que por los iniciados.

Cuando nos referimos a la diplomacia, hablamos de un concepto polisémico, ya que se pueden identificar tres acepciones predominantes que hacen referencia a este término. En primer lugar, la diplomacia es un *proceso* y un *método*: es, por tanto, una vía de acción pacífica para promover y defender intereses y valores, resolver litigios y poner fin a conflictos. Así pues, la diplomacia indica el modo en que se aplica la política exterior de un Estado con el objetivo de llegar a acuerdos y cooperar. En segundo lugar, la diplomacia es un *instrumento* de la política nacional, que hace referencia a la estructura institucional, formada por ministerios y embajadas, que formula y aplica realmente la política exterior de un Estado. En tercer lugar, la diplomacia es también un *papel* –y esto está relacionado con la acepción común–, es decir, la función desempeñada por una comunidad de funcionarios y profesionales especializados.

Es en este último aspecto en el que debemos centrar nuestra atención para interrogarnos sobre el futuro de la diplomacia como *papel*, que atraviesa una fase de transformación radical, no en el sentido de “declive”, sino de necesaria adaptación a una realidad rápidamente cambiante, lo que tiene repercusiones evidentes en el modelo de liderazgo ejercido por el agente diplomático.

Históricamente, la diplomacia ha pasado por al menos cuatro fases de transformación²¹.

La primera se centraba en los propios agentes diplomáticos y en la duración temporal de su misión, a medida que la diplomacia evolucionaba de una función de carácter esporádico u ocasional a otra de carácter permanente y organizado. Además, se ampliaba la "base social" de la diplomacia, que dejaba de ser un cargo "honorífico" concedido por el soberano a la aristocracia y se convertía progresivamente en una profesión "burguesa", lo que hacía que la función diplomática fuera más representativa de la estructura social, cultural y territorial de los distintos países.

Una segunda transformación, por otra parte, ha afectado a la "cultura" diplomática, y cabe referirse, a este respecto, a los Catorce Puntos de Wilson pronunciados ante el Congreso de Estados Unidos reunido en 1918 en relación con el orden mundial tras la Primera Guerra Mundial, en particular el que se refería a una mayor "publicidad" y a la necesidad de que no hubiera más tratados secretos ni negociaciones llevadas a cabo en la sombra. Hoy hablamos de "diplomacia pública" en este sentido, aunque en términos poco precisos. Ciertamente, se refiere a la relación que se establece con el público extranjero, que no se reduce a una mera "defensa" explícita a favor de los intereses y valores nacionales, sino que implica, de forma más general, una participación astuta y mesurada de diplomáticos y embajadores en el discurso público. No se trata, por tanto, de la promoción internacional de un país, ni debe confundirse con el poder blando del Estado, ya que el atractivo objetivo de la narrativa de un Estado en el contexto internacional solo depende parcialmente de su narrativa pública.

Una tercera transformación se ha referido al objeto de interés y responsabilidad de la diplomacia, que ha pasado de ocuparse únicamente de las cuestiones político-diplomáticas clásicas (el tema de la seguridad, de las relaciones económico-comerciales), a incluir cada vez más temas, incluso con cierto tecnicismo, como los relativos a la agricultura, la pesca, el comercio internacional, los transportes, la educación, la protección civil, la regulación de las migraciones y el apoyo a los compatriotas en el extranjero.

Por último, una cuarta transformación ha tenido que ver con el pluralismo de los actores con los que el diplomático está llamado a tratar, ya que cada vez más se le exige que interactúe y teja relaciones con interlocutores que no solo representan a gobiernos centrales y aparatos burocráticos, sino también a entidades subna-

²¹ Cf. A.F. COOPER, *The Changing Nature of Diplomacy*, in A. F. COOPER – J. HEINE – R. THAKUR, *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, Oxford University Press, Oxford 2013, 68-81.

cionales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de la sociedad civil, en definitiva, referentes que no son representantes estatales.

Desde este punto de vista, el agente diplomático expresa la identidad del país, pero en un nuevo contexto, que ya no está representado por un estrecho círculo interestatal, con unos pocos actores, con una estructura jerárquica/vertical, con un bajo nivel de transparencia y con el objetivo de formalizar acuerdos; sino en una nueva perspectiva de "red" transnacional, que interactúa con muchos actores diferentes, con estructuras de tipo horizontal, con un alto grado de transparencia/responsabilidad y con el objetivo de crear vínculos y colaboraciones estables. Desempeña una función conectiva y contextual porque su tarea consiste en crear conexiones e interacciones significativas entre todos los actores de las relaciones internacionales.

Por eso, el liderazgo que ejerce puede entenderse como *conectivo*: su tarea es tender puentes, implicar a distintas personas con diferentes cometidos y funciones con vistas no solo a perseguir el interés nacional del Estado al que representa, sino también a realizar el bien común de la familia humana universal, que no sustituye al primero, sino que lo complementa y hace efectiva su aplicación. El Papa Francisco lo dijo claramente cuando definió la finalidad de la diplomacia como la de «ayudar a dejar a un lado los desacuerdos de la convivencia humana, favorecer la concordia y experimentar cómo cuando superamos las arenas movedizas de los conflictos, podemos redescubrir el sentido de la profunda unidad de la realidad»²².

A esto se dedica específicamente la diplomacia pontificia, que distingue al Representante Pontificio de los demás diplomáticos por la función que tiene de llevar la solicitud y la cercanía del Romano Pontífice a los pueblos y a las Iglesias locales donde se le envía²³, «en particular, debe ocuparse celosamente de los problemas de la paz, el progreso y la cooperación de los pueblos, con miras al bien espiritual, moral y material de toda la familia humana»²⁴.

Esto significa que las Representaciones Pontificias pretenden manifestar la constante preocupación de la Santa Sede por las grandes cuestiones sociales y lo hacen participando cada vez más activamente en las relaciones internacionales con el fin de con-

²² FRANCISCO, *Discurso al Cuerpo Diplomático acreditado ante la Santa Sede* (10 de enero de 2022).

²³ Cf. FRANCISCO, *Discurso a los Representantes Pontificios* (8 de septiembre de 2022).

²⁴ PABLO VI, Carta apostólica en forma de Motu Proprio *Sollicitudo omnium Ecclesiarum* (24 de junio de 1969), n. IV.

tribuir a la construcción de una convivencia pacífica entre las naciones. Esto ocurre no solo a través de las relaciones diplomáticas tejidas bilateralmente con los Estados, sino también mediante la asidua implicación de la diplomacia pontificia en los trabajos de los organismos internacionales, como la FAO, el FIDA y el PMA, donde el apoyo moral prestado por el Magisterio de la Iglesia a la actividad diplomática internacional ha sido apreciado por muchos y las palabras del Santo Padre han sido cada vez más solicitadas. Así lo demuestran los numerosos discursos que los pontífices han pronunciado en ocasiones importantes: desde el discurso pronunciado por Pablo VI en la Asamblea General de las Naciones Unidas el 4 de octubre de 1965²⁵, el discurso en la clausura del Concilio Vaticano II el 7 de diciembre de 1965²⁶, el discurso de Juan Pablo II sobre la promoción de los derechos humanos²⁷, sobre el desarme nuclear²⁸, el discurso de Benedicto XVI durante la reunión con los miembros de la Asamblea General de la ONU el 18 de abril

²⁵ En la que el Papa Pablo VI afirmaba: «Vosotros habéis cumplido, señores, y estáis cumpliendo una gran obra: Enseñar a los hombres la paz. Las Naciones Unidas son la gran escuela donde se recibe esta educación [...] Todo el que toma asiento aquí se convierte en alumno y llega a ser maestro en el arte de construir la paz» (*Discurso a las Naciones Unidas*, 4 de octubre de 1965).

²⁶ En la que Montini volvió a calificar a la Iglesia de “sierva de la humanidad”, ya que su finalidad es servir al hombre en todas sus condiciones, dolencias y necesidades. Cf. PABLO VI, *Intervención en la última sesión pública del Concilio Ecuménico Vaticano II* (7 de diciembre de 1965). Este gran Pontífice fue el encargado de llevar a término el Vaticano II y promover su aplicación. En su magisterio prestó una gran atención al desarrollo de los pueblos, a las condiciones de vida de los más vulnerables, a las estructuras opresoras que provienen del abuso del tener o del poder, a la explotación de los trabajadores y al reconocimiento por parte de la comunidad internacional de la dignidad humana. Con Montini se inauguró una nueva línea de la Doctrina social de la Iglesia por su alcance universal y no restringido a las naciones industrializadas, por su enfoque mayormente humanista y por su propensión a la acción (derivada de la doctrina). Cf. I. CAMACHO, «*Populorum Progressio*: desarrollo integral y humanismo cristiano», *Veritas* 37 (2017), 123-148.

²⁷ «Deseo manifestar a todos mi conformidad plena con “el compromiso constante de la Organización de las Naciones Unidas de impulsar con más claridad, autoridad y mayor eficacia el respeto de los derechos fundamentales del hombre”» (JUAN PABLO II, *Mensaje a la Organización de las Naciones Unidas*, 2 de diciembre de 1978).

²⁸ «Pero el proyecto de desarme no alcanzaría su objetivo si la aspiración hacia la paz no fuese compartida por todas las naciones y si éstas no desearan comprometerse todas en un común proceso de reducción de las tensiones y de las amenazas de guerra. Ahora bien, la paz requiere, por su misma naturaleza, una profundización de los valores éticos que dan cohesión a las relaciones entre los pueblos y los Estados. Para que la paz sea realidad, es necesario que la humanidad recurra a sus recursos espirituales más profundos y universales» (JUAN PABLO II, *Mensaje a la Tercera Sesión Extraordinaria de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el Desarme*, 31 de mayo de 1988).

de 2008²⁹, hasta el mensaje del Papa Francisco del 25 de septiembre de 2020³⁰. Precisamente en el Polo Romano de la ONU, desde 1981 los pontífices han inaugurado anualmente el *Día Mundial de la Alimentación*. También se solicita su contribución en otras muchas ocasiones, como el Día Internacional de Concienciación sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos y en las reuniones institucionales del Programa Mundial de Alimentos y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

La atención eclesial a la cuestión del hambre y la miseria ha sido siempre de primer orden³¹ –como atestigua la riqueza de la Doctrina social de la Iglesia sobre estos temas– y, al mismo tiempo, la contribución de la Santa Sede, en la persona del Santo Padre y de los representantes que él envía, es escuchada, considerada y apreciada, no solo por los Altos Funcionarios del Polo Romano de las Naciones Unidas, sino también por los responsables de la Familia de las Naciones. De hecho, es común la consideración de que la palabra del Papa es un faro que ilumina el camino y una brújula que señala la dirección correcta para reforzar la solidaridad internacional y la justicia en el mundo, para salvaguardar los derechos humanos como senda para el verdadero desarrollo, para fortalecer la cooperación en nombre de la fraternidad, tan importante y necesaria para afrontar lo oscuros nubarrones y el sinuoso camino que marcan la hora presente³².

Esta es la esencia de la acción internacional de la Santa Sede, que vive del Evangelio y ve su razón de ser en el servicio que presta a la Iglesia universal.

5. El liderazgo divino en la Iglesia: el estilo sinodal y una llamada al seguimiento

La mención de la contribución distintiva de la Santa Sede a la Familia de las Naciones nos permite hacer una breve reflexión sobre cómo el tema del liderazgo puede declinarse en el contexto

²⁹ BENEDICTO XVI, *Discurso con motivo del Encuentro con los Miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas*, 18 de abril de 2008.

³⁰ «El Septuagésimo quinto aniversario de la ONU es una oportunidad para reiterar el deseo de la Santa Sede de que esta Organización sea un verdadero signo e instrumento de unidad entre los Estados y de servicio a la entera familia humana» (FRANCISCO, *Videomensaje con ocasión de la 75 Asamblea General de las Naciones Unidas*, 25 de septiembre de 2020).

³¹ Cf. F. CHICA ARELLANO, *Giovanni Paolo II e la lotta contro la fame e la povertà*, en *Urbaniata University Journal* 75 (2022), 157-205.

³² Cf. J.M. LARRÚ, «La evolución del modelo de desarrollo humano integral desde la *Populorum Progressio* en diálogo interdisciplinar con otras escuelas de desarrollo», *Revista de Fomento Social* 73 (2018), 243-266.

eclesial. La Iglesia tiene, por un lado, un fundamento y unos fines propios y, por otro, utiliza una estructura y una organización jerárquicas que nos permiten llevar a cabo algunas reflexiones sobre el liderazgo. Ciertamente, la primera especificidad que hay que señalar es que la Iglesia católica nace del don del Espíritu Santo. También tiene como finalidad primordial *garantizar la fidelidad al Evangelio por parte de la comunidad cristiana*. Se trata de elementos únicos y esenciales para identificar a la comunidad eclesial, y por eso las reflexiones sobre el liderazgo deben tener en cuenta y partir de estas peculiaridades fundamentales. La dimensión organizativa siempre ha sido, por tanto, funcional a la consecución del objetivo de *salus animarum*³³.

De hecho, sin embargo, lo que ha acontecido en la Iglesia, desde el segundo milenio, ha implicado un aumento importante de su dimensión institucional y organizativa, y ello ha exigido que los responsables eclesiásticos, en su calidad de responsables de comunidades cada vez más estructuradas, tengan que gestionarlas también como estructuras sociales. Esta evolución, en sí misma, no representa en modo alguno una traición a la identidad de la Iglesia, que siempre ha tenido un rostro visible y un papel público: sin esa visibilidad quedaría reducida a una realidad meramente espiritual y, por tanto, incapaz de dar un testimonio perceptible y de ser un signo tangible del Reino de los Cielos en la historia³⁴.

Sin embargo, esto no quita que exista una tensión constitutiva entre el rostro institucional de la Iglesia y su identidad más profunda, es decir, su condición de comunión de fe, y que esta tensión haya aumentado con el desarrollo del primer aspecto. Por eso se ha hablado repetidamente de la necesidad de reformar la estructura institucional de la Iglesia, en particular la Curia romana, para que se ajuste cada vez más al mandato original que le dio Cristo. Como dijo claramente el Santo Padre en su discurso de 2019 a la Curia Romana:

Afrontando hoy el tema del cambio que se funda principalmente en la fidelidad al *depositum fidei* y a la Tradición, deseo volver sobre la actuación de la reforma de la Curia romana, reiterando que dicha reforma no ha tenido nunca la presunción de hacer como si antes no hubiese existido; al contrario, se ha apuntado a valorizar todo lo bueno que se ha hecho en la compleja historia de la Curia. Es preciso valorizar la historia para construir un futuro que tenga bases sólidas, que tenga raíces y por ello pueda ser fecundo. Apelar a la memoria no quiere decir anclarse en la autoconservación, sino

³³ Cf. can. 1752 del *Código de Derecho Canónico*.

³⁴ Cf. M. NARDELLO, «La *leadership* nella chiesa tra tutela dell'istituzione e servizio alle persone», *Tredimensioni* 5 (2008), 166-174.

señalar la vida y la vitalidad de un recorrido en continuo desarrollo. La memoria no es estática, es dinámica. Por su naturaleza, implica movimiento. Y la tradición no es estática, es dinámica, como dijo ese gran hombre [G. Mahler tomando una metáfora de Jean Jaurès]: la tradición es la garantía del futuro y no la custodia de las cenizas³⁵.

En este contexto de *cambio de época* que vivimos, la transformación pasa necesariamente por el caminar juntos, que ha tenido su máxima expresión en el camino sinodal que estamos emprendiendo, orientado al discernimiento y a la búsqueda de la voluntad de Dios, no solo a título personal, sino también como comunidad cristiana, en línea con lo que decía san Juan Crisóstomo, a saber, «la Iglesia es composición y sínodo es su nombre»³⁶. Cuando el Papa Francisco emprendió este camino de escucha mutua, afirmó claramente que su finalidad es «comenzar un discernimiento en nuestro tiempo, siendo solidarios con las fatigas y los deseos de la humanidad»³⁷. Lo que estamos llamados a hacer, por tanto, es escuchar al único líder verdadero, Jesús, que nos invita a la escuela del discipulado diciéndonos: «Ni seáis llamados maestros; porque uno es vuestro Maestro, el Cristo» (Mt 23,10), y que nos ha dado el Espíritu Santo para enseñarnos a poner sencillamente de nuestra parte en un juego cooperativo, como miembros de un equipo en el que cada uno sigue a todos los demás en reciprocidad, en la igual dignidad de las tareas.

Exponiendo estas reflexiones, el Sumo Pontífice explicó con gran claridad los rasgos fundamentales de la sinodalidad, insistiendo en que es la dimensión constitutiva de la Iglesia y el marco interpretativo más adecuado para comprender el propio ministerio jerárquico:

La Iglesia no es otra cosa que el “caminar juntos” de la grey de Dios por los senderos de la historia que sale al encuentro de Cristo el Señor— entendemos también que en su interior nadie puede ser “elevado” por encima de los demás. Al contrario, en la Iglesia es necesario que alguno “se abaje” para ponerse al servicio de los hermanos a lo largo del camino. Jesús ha constituido la Iglesia poniendo en su cumbre al Colegio apostólico, en el que el apóstol Pedro es la “roca” (cf. Mt 16,18), aquel que debe “confirmar” a los hermanos en la fe (cf. Lc 22,32). Pero en esta Iglesia, como en una pirámide invertida, la cima se encuentra por debajo de la base. Por eso,

³⁵ FRANCISCO, *Discurso a la Curia Romana con motivo de las Felicitaciones Navideñas* (21 de diciembre de 2019).

³⁶ SAN JUAN CRISÓSTOMO, *Expositio in Psalmos*, 149,1 (PG 55, 493).

³⁷ FRANCISCO, *Discurso en el momento de reflexión para el inicio del proceso sinodal* (9 de octubre de 2021).

quienes ejercen la autoridad se llaman “ministros”: porque, según el significado originario de la palabra, son los más pequeños de todos. Cada Obispo, sirviendo al Pueblo de Dios, llega a ser para la porción de la grey que le ha sido encomendada, *vicarius Christi*, vicario de Jesús, quien en la Última Cena se inclinó para lavar los pies de los apóstoles (cf. *Jn* 13,1-15). Y, en un horizonte semejante, el mismo Sucesor de Pedro es el *servus servorum Dei*. Nunca lo olvidemos. Para los discípulos de Jesús, ayer, hoy y siempre, la única autoridad es la autoridad del servicio, el único poder es el poder de la cruz, según las palabras del Maestro: «ustedes saben que los jefes de las naciones dominan sobre ellas y los poderosos les hacen sentir su autoridad. Entre ustedes no debe suceder así. Al contrario, el que quiera ser grande, que se haga servidor de ustedes; y el que quiera ser primero, que se haga esclavo» (*Mt* 20,25-27). «Entre ustedes no debe suceder así»: en esta expresión alcanzamos el corazón mismo del misterio de la Iglesia –«entre ustedes no debe suceder así»– y recibimos la luz necesaria para comprender el servicio jerárquico³⁸.

En este contexto, por tanto, queda claro que, si alguien tiene que desempeñar funciones de coordinación, gobierno y responsabilidad en un momento determinado, lo hará con espíritu de servicio y sabiendo siempre que debe seguir al único Maestro. En este sentido, una Iglesia sinodal es una Iglesia de la escucha, y toda práctica sinodal comienza escuchando a Dios, luego se escucha al pueblo de Dios y se continúa escuchando a los pastores para culminar escuchando al Obispo de Roma. Sin dejarse, por tanto, atrapar por un protagonismo que quite la primacía al Espíritu Santo, sin pretender querer actuar para dominar a nadie, sino solo tratando de dar lo mejor de uno mismo para que todo contribuya a la concordia y forme parte del único juego colectivo³⁹. Es por ello que las reflexiones sobre el tema del liderazgo necesitan, en el contexto eclesial, una adecuada revisión. En la Iglesia, de hecho, el liderazgo solo puede ser comunitario, al estilo de la Santísima Trinidad. Y el objetivo de la comunión y de la escucha no será en primer lugar la organización eclesial, sino «el sueño misionero de llegar a todos»⁴⁰; por otra parte, en la línea de la diaconía social relanzada en las encíclicas *Laudato si'* y *Fratelli tutti*, la sinodalidad aspira a construir un pueblo, una comunidad fraterna y misionera al servicio del bien común de la sociedad y del cuidado de la casa común.

³⁸ FRANCISCO, *Discurso con motivo de la Conmemoración del 50 Aniversario de la Institución del Sínodo de los Obispos* (17 de octubre de 2015).

³⁹ Para más información, L. BRUNI, «La Critica. Contro il mito della leadership (e per un elogio della sequela)», *Avvenire*, 11 novembre 2022.

⁴⁰ FRANCISCO, *Evangelii gaudium*, n. 31.

La Iglesia necesita, pues, un rostro institucional para llevar a cabo su misión, pero las reformas en curso iniciadas por el Romano Pontífice son esenciales para que la dimensión organizativa no prevalezca sobre el servicio que debe prestar en favor de su identidad más profunda –la espiritual–, que debe seguir siendo prioritaria⁴¹.

6. Conclusión: promotores del cambio en la escuela de la vida

Nuestras reflexiones nos permiten extraer algunas conclusiones, con el fin de dar una primera respuesta a la pregunta que ha guiado mis reflexiones: *¿qué modelo de liderazgo para hacer frente a las crisis contemporáneas?*

Lo que surge, de hecho, es la necesidad de promover, más que el liderazgo, el reconocimiento de la relevancia de cada individuo como agente y actor del cambio, considerando también el momento de grandes cambios que estamos viviendo. Pero lo que realmente se necesita no es el cumplimiento de las características de un modelo de liderazgo específico, sino personas que realmente asuman la responsabilidad de sus decisiones desde una conciencia recta, iluminada por la fe e impregnada de recia ética.

Existe una imperiosa necesidad de promotores del cambio, de agentes del cambio, pero la percepción es que es improbable que los mismos procedan de una teoría preconcebida, de la negación de la trascendencia o de una amalgama burocrática de grandes estrategias sobre el liderazgo. Solo podrán surgir de la cuna evangélica, escuela de vida en plenitud, de comunidades que hallen en la gracia divina la fuerza para caminar por las polvorientas calles y carreteras de ciudades y suburbios⁴². Nacerán de la escucha cotidiana de la Palabra de Cristo, de la acogida fiel de la voluntad de Dios, que habla en el silencio de los corazones y nos invita a servir sin cesar a nuestros hermanos. Nacerán de la humildad de la propia limitación y de la certeza de que hoy más que nunca o trabajamos juntos o caemos en un protagonismo alimentado por el orgullo. Los líderes que hoy el mundo necesita nacerán, en definitiva, de la firme convicción de que el motor del mundo y su genuino progreso es una caridad sin tibieza, un amor que no se cansa⁴³.

⁴¹ Cf. S. MADRIGAL, «Che cos'è il cammino sinodale? Il pensiero di Papa Francesco», *La Civiltà Cattolica* n. 4111 (2021), 17-33.

⁴² Cf. L. BRUNI, «La Critica. Contro il mito della leadership (e per un elogio della sequela)».

⁴³ Cf. P. MORETTI (ed.), *La carità, motore di tutto il progresso sociale. Paolo VI, la Populorum Progressio e la FAO*, Studium edizioni, Roma 2019.

Los líderes que podrán hacer del mundo un espacio de convivencia fraterna y no un campo de batalla tendrán un nítido perfil ético y se ocuparán del desarrollo no apoyándose en privilegios o posiciones de poder, ni tampoco en méritos cuestionables, que ciertamente se han dado y también hoy se dan, sino solo en Cristo, al cual debe remitirse toda vocación auténtica. «*El Evangelio es un elemento fundamental del desarrollo* porque, en él, Cristo, “en la misma revelación del misterio del Padre y de su amor, manifiesta plenamente el hombre al propio hombre”»⁴⁴.

Allí nos esperan los nuevos líderes, que serán artífices del cambio precisamente porque no se sentirán los nuevos líderes. Y lo serán todos juntos, todos diferentes y todos iguales, en la reciprocidad del seguimiento de Cristo, que se hizo pobre para enriquecernos, que se hizo pequeño para engrandecernos, que poniéndose en el último lugar supo ser el primero con la sabiduría que otorga la verdadera humildad.

⁴⁴ BENEDICTO XVI, *Caritas in veritate*, n. 18.