

## **Grupo Estable de Investigación en Formación Integral Anáhuac**

**Sesión #12** Mar 09/12/2025 01:00 PM a 02:30 PM de 2025

Ponente: Dr. Luis Felipe Llanos.

### ***Liderazgo católico: principios éticos para una dirección organizacional con sentido humano.***

*¿Qué significa para ti hoy que “el mayor entre ustedes sea como el que sirve”?*

*¿Por qué Jesús eligió la imagen del pastor para describir el liderazgo?*

*¿Qué diferencia a un líder católico de cualquier otro líder competente?*

#### **Objetivo**

Analizar los fundamentos eclesiológicos, éticos y magisteriales del liderazgo católico, integrándolos con modelos contemporáneos de liderazgo de servicio, para ofrecer a directivos y responsables organizacionales criterios prácticos que permitan ejercer una dirección humana, responsable y orientada al bien común.

Este objetivo se alinea con los propósitos del GIFIA:

- Investigar modelos de formación integral que comprendan a la persona desde su unidad y dignidad.
- Promover la articulación de las dimensiones humanas del Servicio, la Ética y de los Valores cristianos — dentro de una propuesta de definición del Liderazgo Católico.
- Impulsar una educación que responda a los retos contemporáneos desde la interioridad, la conciencia crítica y el compromiso con el bien común.

#### **Introducción**

En las últimas décadas, el mundo organizacional ha enfrentado una profunda crisis de liderazgo. Los escándalos corporativos, financieros y políticos —desde los casos de corrupción de los años setenta hasta la crisis financiera global de 2008— revelan que la competencia técnica o la capacidad estratégica no son suficientes para garantizar una conducción responsable. Esta realidad ha impulsado la búsqueda de modelos de liderazgo más humanos, éticos y orientados al bien común.

Paralelamente, desde el ámbito académico han emergido teorías como el liderazgo ético, y el liderazgo de servicio, que coinciden en colocar a la persona, la comunidad y la responsabilidad moral en el centro de la acción directiva. Estas propuestas encuentran un

eco natural en la tradición cristiana, donde Jesús redefine el liderazgo desde el servicio, la humildad, el cuidado del rebaño y la coherencia ética.

El Magisterio de la Iglesia, especialmente a través de Sollicitudo rei socialis y Fratelli tutti, profundiza esta visión al proponer un liderazgo que promueva la solidaridad, acompañe procesos y contribuya activamente al desarrollo humano integral.

En este contexto, reflexionar sobre un liderazgo católico permite articular un modelo capaz de responder a los desafíos contemporáneos con sentido, dignidad y responsabilidad.

### Contextualización universitaria

- En la Universidad Anáhuac, la formación integral comprende las dimensiones del liderazgo, la ética, y la espiritual
- En el ámbito universitario contemporáneo, caracterizado por la complejidad social, la diversidad cultural y la velocidad del cambio tecnológico, la formación de líderes éticos de acción positiva se ha convertido en una de las responsabilidades más apremiantes de la educación superior.
- Las instituciones enfrentan hoy desafíos que van desde la pérdida de sentido en los proyectos personales hasta crisis de integridad en organizaciones públicas y privadas. Frente a este panorama, el **liderazgo católico** ofrece una propuesta humanista profundamente pertinente.

### Integración de las dimensiones de liderazgo ético, de servicio y de la iglesia.

A aptir de una revisión de los textos del nuevo testamento, del liderazgo de servicio de Greenleaf (1977) y de Sonnenfeld (2020), se desarrollo la siguiente Tabla 1, una primera versión de las dimensiones que conforman el liderazgo católico

Liderazgo Católico	Liderazgo de Servicio	Liderazgo Ético (AS)
Protección	Relación de pacto (compromiso) (S)	Amor
	Hacerse cargo (VD)	Cuidar al otro
	Valentía (VD)	
Servicio	Potenciamiento (L)	
	Potenciamiento (VD)	
	Desarrollar de subordinados	
	Influencia transformadora (S)	
	Creación de valor social (L)	Benevolencia
Ética	Priorizar a los subordinados (L)	Amor
	Espiritualidad (S)	
	Comportamiento ético (L)	Autodominio
	Rendición de cuentas (VD)	Responsabilidad
	Moral responsable (S)	Libertad
	Salud emocional (L)	Claridad interior
	Habilidades conceptuales (L)	Verdad
Humildad	Autenticidad (S)	Autenticidad
	Autenticidad (VD)	Benevolencia
	Humildad (VD)	
	Estar cercano (VD)	Cuidar al otro
	Subordinación voluntaria (S)	Libertad
	Aceptación interpersonal (VD)	Libertad

Elaboración: Llanos (2025).

## Reflexiones a las preguntas del caso:

### 1. ¿Qué significa para ti hoy que “el mayor entre ustedes sea como el que sirve?”

Esta frase de Jesús redefine por completo la lógica del liderazgo. (Lucas 22,26) Invita a revisar las motivaciones, la misión y el sentido del liderazgo desde una plataforma de servicio. Tanto en el ámbito personal como organizacional.

En la cultura del tiempo de Jesús —y aún hoy— “el mayor” significa el que tiene poder, estatus, autoridad o influencia. Pero Jesús invierte ese orden y propone un principio revolucionario:

El liderazgo no se mide por la capacidad de dirigir, sino por la disposición de servir.

Ser mayor significa:

- Hacerse cargo del otro, no dominarlo.
- Poner las necesidades de las personas antes que los intereses propios.
- Renunciar al privilegio como forma de ejercer autoridad.
- Servir, aunque no sea conveniente ni visible ni valorado.

En el Evangelio, servir no es un acto menor ni accesorio: es la forma cristiana de ejercer el poder.

Un líder católico no pregunta: “¿Qué gano yo?”. Sino: “¿Cómo puedo ayudar a que otros crezcan, sanen, se desarrollen y sean mejores?”.

**Implicación organizacional.** En una empresa, parroquia, universidad u organización civil, esta frase implica:

- Liderar desde abajo, no desde el privilegio.
- Tomar decisiones que protejan la dignidad de las personas.
- Renunciar al estilo autoritario y adoptar un estilo acompañante.
- Medir el éxito por el bien que generamos, no por los resultados que acumulamos



### 2. ¿Por qué Jesús eligió la imagen del pastor para describir el liderazgo (Juan 10,11)?

La imagen del pastor es una de las más poderosas de la Escritura.

El pastor no gobierna desde lejos: vive con las ovejas, conoce su voz, las cuida, las protege, las guía.

Jesús no elige la imagen del rey, ni del juez, ni del sacerdote, sino del pastor, porque:

- a) El pastor conoce a cada uno por su nombre. No lidera masas, sino personas concretas. El liderazgo católico es personalizado.
- b) El pastor se desgasta para proteger. Defiende del lobo, cuida a la débil, busca a la perdida. Liderar es cuidar activamente.
- c) El pastor camina delante (no encima) del rebaño. Guía con el ejemplo, no con imposición.

### **Liderazgo = Testimonio.**

- d) El pastor sacrifica vida por sus ovejas. “Da la vida por el rebaño”. El liderazgo es una entrega, no una autopreservación.

**Implicación organizacional.** Usar la imagen del pastor en el contexto organizacional significa:

- Estar cerca de la gente, no encerrado en la oficina.
- Conocer las realidades y luchas de tus colaboradores.
- Proteger el clima laboral y emocional del equipo.
- Tener paciencia con los procesos humanos.
- No abandonar a la persona en dificultad.



3. ¿Qué diferencia a un líder católico de cualquier otro líder competente? Lleva directamente a los pilares: servicio, humildad, protección del rebaño, ética, misión.

Un líder sabe dirigir, organizar, planear, evaluar y coordinar. Pero **un líder católico añade seis capas más profundas y trascendentes:**

- a) Su liderazgo nace de una misión, no de la ambición. No lidera para ascender, sino para servir. No es un logro, sino una vocación.
- b) Su autoridad se fundamenta en la coherencia moral. Dirige desde el testimonio, no desde el cargo. El Evangelio exige: “Digan y hagan”.
- c) Ve a las personas como dignas, no como recursos. La antropología cristiana coloca a la persona en el centro: imagen de Dios, capaz de infinito.
- d) Su propósito último es el bien común y el crecimiento humano. No busca solo resultados, sino impacto moral y comunitario.

e) Tiene una ética no negociable. Incluso cuando hacerlo cuesta: valentía, integridad, justicia, responsabilidad.

f) Integra trascendencia. El líder católico entiende que el trabajo es espacio de santificación y servicio. Sus decisiones se toman “ante Dios”, no solo ante indicadores KPI.



## Referencias Temáticas

- **1. Liderazgo de servicio (escalas e instrumentos)**

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. The Leadership Quarterly, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). *Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations*. Journal of Management Studies, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>

van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. Journal of Management, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

- **2. Fundamentos del liderazgo ético y de servicio**

Alfred Sonnenfeld (2020) *Liderazgo ético* (Spanish Edition). McGraw Hill.

Eva et al. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. The leadership quarterly, 30(1), 111-132

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Castellanos (2024). *Metaanálisis sobre relación entre liderazgo ético y la efectividad de los equipos de trabajo*.

Martin et al. (2020). *Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration*. Journal of Business Ethics.

Liu et al. (2018). *The effects of ethical leadership on knowledge sharing and team performance: The mediating role of team development competition and the moderating effects of politics and job complexity*. Journal of Business Research, 92, 1- 10

Yang et al. (2023). *Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation.*

Eva, N. et al. (2020). *Antecedents of duty orientation and follower work behavior: The interactive effects of perceived organizational support and ethical leadership.*

Mo, & Shi (2017). *Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance, and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting.*

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers.* Harvard University Press.

Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership.* Praeger.

- **3. Documentos del Magisterio (encíclicas)**

Francisco. (2020). *Fratelli tutti: Sobre la fraternidad y la amistad social.* Ciudad del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

Juan Pablo II. (1987). *Sollicitudo rei socialis.* Ciudad del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

Benedicto XVI. (2009). *Caritas in veritate.* Ciudad del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

- **4. Casos clásicos de escándalos corporativos**

Gini, A. (2004). *Business, ethics, and leadership in a post-Enron era.* Journal of Business Ethics, 52(2), 109–114.

Jennings, M. (2005). *The seven signs of ethical collapse: How to spot moral meltdowns in companies... before it's too late.* St. Martin's Press.

Partnoy, F. (2003). *Infectious greed: How deceit and risk corrupted the financial markets.* Henry Holt.

(Estos textos sirven como respaldo académico para mencionar Lockheed, ITT, Enron, S&L y la crisis 2008.)

- **5. Conceptos de antropología católica y liderazgo espiritual**

Naughton, M., & Alford, H. (2012). *Managing as if faith mattered: Christian social principles in the modern organization.* University of Notre Dame Press.

Whetstone, J. T. (2002). *Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision.* Business Ethics: A European Review, 11(4), 385–392