

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, Ciudad de México, México.

ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,

Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAICOS CATÓLICOS DE LA REGIÓN DE VERACRUZ: UN ANÁLISIS POST-CONCILIAR HACIA LA SINODALIDAD

Leadership Styles in Catholic Laity of the Veracruz Region: A Post-Conciliar Analysis towards Synodality

Juan José Mexicano González

Colegio Interdisciplinario De Especialización

Dulce María Flores Báez

Instituto Tecnológico Superior de Huatusco

Roxana Guerrero Papaqui

Colegio Interdisciplinario de Especialización

Ismael Alatroste Pérez

Colegio Interdisciplinario de Especialización

Silvia Sósol Sánchez

Instituto Tecnológico Superior de Huatusco

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1.22453

Estilos de Liderazgo en Laicos Católicos de la Región de Veracruz: Un Análisis Post-Conciliar hacia la Sinodalidad

Juan José Mexicano González¹

mego2306@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-9928-7384>

Colegio Interdisciplinario De Especialización
Córdoba Veracruz– México

Dulce María Flores Báez

dfloresb@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9540-5382>

Tecnológico Nacional de México/Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
Orizaba, Veracruz– México

Roxana Guerrero Papaqui

r.guerreropapaqui@personal.uttecam.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3684-0178>

Universidad Tecnológica de Tecamachalco /
Colegio Interdisciplinario de Especialización
Tecamachalco, Puebla México

Ismael Alatriste Pérez

ismael.alatriste@utcv.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1192-7106>

Universidad Tecnológica del Centro de
Veracruz / Colegio Interdisciplinario de
Especialización
Orizaba, Veracruz– México

Silvia Sósol Sánchez

ssosols@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9028-2782>

Tecnológico Nacional de México / Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
Huatusco Veracruz – México

RESUMEN

El presente estudio analiza los estilos de liderazgo predominantes en los laicos católicos de la zona centro de Veracruz (México) en el contexto post-Concilio Vaticano II y la actual promoción de la sinodalidad. A través de un enfoque cuantitativo basado en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Northouse (2021), se encuestó a 128 participantes, mayoritariamente laicos (99.2%) residentes en esta región. Los resultados revelan un predominio inesperado del estilo Laissez-Faire (77.2% como estilo dominante), superando significativamente a los estilos Democrático (12.6%) y Autoritario (10.2%). A pesar de la literatura que sugiere una transición hacia modelos transformacionales y democráticos para fomentar la corresponsabilidad eclesial, los datos indican una tendencia hacia la autonomía operativa y una menor intervención directiva local. El estudio discute estos hallazgos a la luz de la historia del catolicismo social en el país, la resistencia al clericalismo y la necesidad de formación en liderazgo ignaciano. Se concluye que, aunque existe un rechazo al autoritarismo, el alto índice de liderazgo delegativo plantea desafíos para la cohesión comunitaria requerida en una Iglesia sinodal.

Palabras clave: laicos católicos, estilos de liderazgo, sinodalidad, Northouse

¹ Autor principal

Correspondencia: mego2306@gmail.com

Leadership Styles in Catholic Laity of the Veracruz Region: A Post-Conciliar Analysis towards Synodality

ABSTRACT

This study analyzes the predominant leadership styles among Catholic laity in the central region of Veracruz (Mexico) within the post-Vatican II context and the current promotion of synodality. Through a quantitative approach based on Northouse's Leadership Styles Questionnaire (2021), 128 participants were surveyed, mostly laity (99.2%) residing in this region. The results reveal an unexpected predominance of the Laissez-Faire style (77.2% as the dominant style), significantly surpassing Democratic (12.6%) and Authoritarian (10.2%) styles. Despite literature suggesting a transition towards transformational and democratic models to foster ecclesial co-responsibility, the data indicate a trend towards operational autonomy and lower directive intervention locally. The study discusses these findings in light of the history of social Catholicism in the country, resistance to clericalism, and the need for formation in Ignatian leadership. It is concluded that, while there is a rejection of authoritarianism, the high rate of delegative leadership poses challenges for the community cohesion required in a synodal Church.

Keywords: Catholic laity, leadership styles, synodality, Northouse

*Artículo recibido 10 diciembre 2025
Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



INTRODUCCIÓN

Contexto y Justificación

La Iglesia Católica atraviesa uno de los momentos de transformación más significativos de su historia contemporánea. Desde el Concilio Vaticano II, se ha producido un cambio teológico y pastoral fundamental: el reconocimiento de la identidad y misión propia de los laicos, no como meros ejecutores de las directrices clericales, sino como agentes corresponsables en la evangelización y la transformación de las estructuras temporales (Wendlinder, 2013). Este cambio de paradigma ha cobrado una renovada urgencia bajo el pontificado de Francisco, quien ha impulsado el concepto de "sinodalidad" como el camino constitutivo de la Iglesia en el tercer milenio (Bańka, 2024). La sinodalidad implica caminar juntos, escucharse mutuamente y participar activamente en la toma de decisiones, lo que requiere inevitablemente el desarrollo de nuevas competencias de liderazgo entre los laicos.

En el contexto específico de México, la participación de los laicos tiene matices históricos y políticos profundos. A diferencia de otros contextos donde la secularización fue gradual, en México la relación Iglesia-Estado estuvo marcada por conflictos violentos como la Guerra Cristera y la posterior persecución religiosa, lo que forzó a los laicos a organizarse de manera autónoma y resiliente, a menudo en la clandestinidad o a través de organizaciones civiles como la Acción Católica Mexicana (Hernández, 2009; Traslosheros, 2009). Esta herencia histórica ha configurado un perfil de laico que, si bien es fiel a la institución, ha desarrollado mecanismos de supervivencia y organización que no siempre responden a las jerarquías tradicionales.

Planteamiento del Problema

A pesar de la retórica sobre la importancia de los laicos, persiste una tensión entre los modelos de liderazgo heredados y las necesidades actuales. La literatura académica sugiere que el "clericalismo" sigue siendo un obstáculo para el desarrollo pleno de los laicos (Formicola, 2019), mientras que, simultáneamente, se espera que los laicos asuman roles directivos en escuelas, parroquias y movimientos sociales. Sin embargo, existe una escasez de datos empíricos sobre *cómo* lideran realmente los laicos católicos en México hoy en día. ¿Están replicando los modelos autoritarios del pasado clerical? ¿Han adoptado modelos democráticos y participativos acordes con la sinodalidad? ¿O existe una tendencia hacia la dispersión y la falta de dirección?



El problema se agudiza al considerar la crisis de credibilidad institucional y la secularización acelerada que vive el país. Entender el estilo de liderazgo que ejercen los laicos no es solo una cuestión académica, sino una necesidad pastoral para garantizar la eficacia de la misión de la Iglesia en un entorno plural y desafiante.

Objetivos y Preguntas de Investigación

El objetivo general de esta investigación es identificar y analizar los estilos de liderazgo predominantes (Autoritario, Democrático y *Laissez-Faire*) en una muestra de laicos católicos mexicanos, e interpretar estos hallazgos a la luz del contexto socio-eclesial actual.

Las preguntas de investigación que guían este estudio son:

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante entre los laicos católicos en la región de estudio según el modelo de Northouse?
- ¿Existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo basadas en el género o el nivel de participación eclesial?
- ¿Cómo se relacionan estos hallazgos empíricos con la teología de la corresponsabilidad y la historia del laicado en México?

Marco Teórico

Teología del Laicado y Sinodalidad

El Concilio Vaticano II marcó un punto de inflexión al definir a la Iglesia como "Pueblo de Dios", superando la eclesiología piramidal que relegaba a los laicos a un rol pasivo. Documentos como *Lumen Gentium* y *Apostolicam Actuositatem* establecieron que los laicos, por virtud de su bautismo, participan de la función sacerdotal, profética y real de Cristo. Wendlinger (2013) argumenta que esta identidad empodera a los laicos para actuar con autoridad propia en sus esferas de competencia.

Recientemente, el concepto de sinodalidad ha profundizado esta visión. Bańka (2024) sostiene que la sinodalidad no es solo un procedimiento administrativo, sino una restauración de la subjetividad de los laicos en la Iglesia. No se trata solo de "colaborar" con el clero, sino de "corresponsabilidad". Sin embargo, para que esta corresponsabilidad sea efectiva, se requiere un liderazgo que facilite la participación y no la obstruya. Aquí es donde los modelos teóricos de liderazgo secular entran en diálogo con la teología.



Modelos de Liderazgo: Transformacional y de Servicio

La literatura sobre liderazgo eclesial ha girado frecuentemente en torno al "Liderazgo de Servicio" (*Servant Leadership*) y el "Liderazgo Transformacional". Druskat (1994), en un estudio pionero sobre estilos de liderazgo y género en la Iglesia Católica, identificó que las mujeres religiosas tendían a exhibir un liderazgo más transformacional que sus contrapartes masculinos, enfocándose en el empoderamiento y el cambio organizacional.

El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar a los seguidores hacia una visión compartida, estimulando su intelecto y atendiendo sus necesidades individuales. Silva et al. (2021) demostraron empíricamente que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional, la participación de los laicos y la eficacia pastoral en las parroquias. Su estudio sugiere que cuando los líderes (clérigos o laicos) adoptan estilos participativos, la comunidad se vuelve más vibrante y efectiva.

Por otro lado, el modelo de Northouse (2021), utilizado en este estudio, clasifica el liderazgo en tres estilos clásicos:

- **Autoritario:** El líder retiene el poder de decisión, impone reglas y espera obediencia. Históricamente asociado al clericalismo tradicional.
- **Democrático:** El líder fomenta la participación, busca el consenso y valora la opinión del grupo. Este estilo se alinea teóricamente con la sinodalidad.
- **Laissez-Faire (Delegativo):** El líder adopta una postura de "no intervención", dejando que los seguidores tomen sus propias decisiones sin mucha guía.

El Contexto Histórico-Político del Laico en México

No se puede analizar el liderazgo laical en México sin considerar su historia de conflicto y resistencia. Durante la Guerra Cristera y los años posteriores, el conflicto Iglesia-Estado generó una movilización laical sin precedentes. Autores como Meyer (citado en Mendoza, 2004) y Aspe Armella (citado en Traslosheros, 2009) han documentado cómo organizaciones como la Acción Católica Mexicana y la Unión Nacional de Estudiantes Católicos formaron líderes que actuaban en la esfera pública defendiendo la libertad religiosa y valores sociales.

Este contexto forjó un laicado combativo y, en ocasiones, independiente de la jerarquía eclesiástica inmediata cuando esta se veía comprometida por negociaciones políticas (Loaeza, 1985). Además, el



sinarquismo y otros movimientos sociopolíticos de base católica demostraron la capacidad de los laicos para organizar estructuras de poder paralelas (Aguilar & P., 1992). Esta herencia de "autogestión" ante la adversidad podría explicar ciertas tendencias actuales hacia la autonomía en el liderazgo.

La "Dictadura Perfecta" y la Cultura del Liderazgo en México

Para comprender la psicodinámica del liderazgo laical en México, es insuficiente mirar solo la historia eclesial; es necesario examinar la cultura política en la que estos laicos han sido socializados. Durante más de siete décadas del siglo XX, México vivió bajo un régimen de partido hegemónico (el PRI) que el escritor Mario Vargas Llosa denominó "la dictadura perfecta". Este sistema político se caracterizó por un paternalismo estatal, el corporativismo y una democracia simulada donde la participación ciudadana era más un ritual que un ejercicio efectivo de poder.

Este contexto sociopolítico permeó inevitablemente la cultura organizacional de la Iglesia. Según Loaeza (1985), la Iglesia y el Estado, aunque antagónicos en su retórica, compartieron estructuras jerárquicas y verticales que desalentaron el desarrollo de una cultura democrática de base. El laico mexicano promedio aprendió a navegar en un sistema donde la "iniciativa individual" podía ser vista como disidencia, y donde la mejor estrategia de supervivencia era la adaptación pasiva a las directrices superiores o la creación de espacios de autonomía silenciosa al margen de la autoridad oficial.

Este fenómeno podría ser una de las raíces profundas del estilo *Laissez-Faire* detectado en este estudio. En una cultura donde el autoritarismo (político y religioso) ha sido la norma, el "liderazgo democrático" carece de referentes históricos sólidos en la experiencia vital de muchos adultos. Al rechazar el autoritarismo, el laico no transita automáticamente a la democracia —la cual requiere habilidades de negociación y consenso que no siempre se enseñaron en las escuelas ni en las parroquias—, sino que se refugia en el *Laissez-Faire*: una zona de confort donde se evita el conflicto mediante la no-intervención.

El Reto de la Secularización y la Pluralidad Religiosa

Adicionalmente, el liderazgo laical contemporáneo enfrenta un escenario de competencia inédito. García (2022) documenta cómo en regiones tradicionales como Michoacán y el Bajío, la hegemonía católica se ha fracturado frente al crecimiento de iglesias pentecostales y evangélicas. Estas nuevas denominaciones suelen ofrecer modelos de liderazgo más carismáticos, horizontales y empoderadores para sus miembros



laicos, quienes asumen roles de predicción y gestión con una autonomía que la estructura parroquial católica raramente permite.

Frente a esta "fuga silenciosa" de fieles, el líder laico católico se encuentra en una encrucijada. Si intenta ejercer un liderazgo autoritario, corre el riesgo de alienar a los colaboradores voluntarios que ya son escasos. Si intenta un liderazgo democrático, se topa con la rigidez de las estructuras canónicas que limitan su toma de decisiones real (por ejemplo, en la administración de sacramentos o finanzas parroquiales). En este sentido, el estilo *Laissez-Faire* puede interpretarse no como incompetencia, sino como un mecanismo de defensa adaptativo ante una estructura que exige responsabilidad, pero otorga poca autoridad real.

Liderazgo Ignaciano y Educativo

En el ámbito educativo, donde muchos laicos ejercen liderazgo, el modelo ignaciano ha sido influyente. Este modelo enfatiza la autoconciencia (*cura personalis*), el discernimiento y el servicio a los demás ("hombres y mujeres para los demás"). García-Tuñón (2008) y Spiro et al. (2019) destacan cómo el liderazgo en instituciones jesuitas promueve la colaboración sobre la competencia. Este enfoque formativo busca integrar la espiritualidad con la gestión eficiente, proponiendo un ideal de líder que es a la vez contemplativo y activo en la transformación social.

METODOLOGÍA

Enfoque y Diseño

Se adoptó un enfoque cuantitativo de corte transversal descriptivo. El objetivo fue medir numéricamente la prevalencia de los estilos de liderazgo definidos por la teoría para establecer una línea base del comportamiento directivo de los laicos en la región.

Participantes

La muestra estuvo compuesta por 128 participantes. El criterio de inclusión fue ser católico practicante o tener un rol laboral vinculado a instituciones o sectores donde la fe católica es relevante (educación, parroquias, sector privado con valores).

- **Distribución Eclesial:** 127 participantes se identificaron como laicos (99.2%), mientras que solo 1 participante pertenecía al clero/vida consagrada. Esto valida el estudio como un análisis focalizado en el laicado.



- **Género:** La muestra presentó una mayoría femenina, con 100 mujeres (78.1%) y 28 hombres (21.9%), lo cual es consistente con la demografía habitual de participación activa en la Iglesia Católica (Micule, 2006).
- **Ubicación:** La mayoría de los encuestados residen en el estado de Veracruz (Córdoba, Fortín, Orizaba), proporcionando un contexto regional específico.

Instrumento

Se utilizó el **Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Peter G. Northouse (2021)**. Este instrumento consta de 18 ítems diseñados para medir tres estilos:

- **Liderazgo Autoritario:** Ítems 1, 4, 7, 10, 13, 16.
- **Liderazgo Democrático:** Ítems 2, 5, 8, 11, 14, 17.
- **Liderazgo Laissez-Faire:** Ítems 3, 6, 9, 12, 15, 18.

Las respuestas se recogieron mediante una escala de Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Procedimiento de Análisis

Los datos fueron recolectados digitalmente y procesados mediante un script de Python utilizando la biblioteca pandas.

- Se mapearon las respuestas textuales a valores numéricos (5 a 1).
- Se sumaron los puntajes de los ítems correspondientes a cada estilo para obtener un puntaje total por dimensión (Rango posible: 6 a 30).
- Se determinó el "Estilo Dominante" para cada individuo identificando el puntaje más alto entre los tres estilos.
- Se realizaron segmentaciones por género y nivel de actividad religiosa para identificar patrones.

Consideraciones Éticas

La participación fue voluntaria y anónima. Los datos personales (como correos electrónicos) fueron anonimizados durante el procesamiento de datos para garantizar la confidencialidad.

RESULTADOS

El análisis de los datos recolectados a través del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Northouse, 2021) permite establecer un perfil detallado del comportamiento directivo de los laicos católicos en la región



de estudio. Se procesaron un total de 128 encuestas válidas. A continuación, se presentan los hallazgos organizados en: perfil demográfico, estadística descriptiva de los estilos, análisis por ítems y correlaciones bivariadas.

Perfil Sociodemográfico de la Muestra

La muestra presenta una composición predominantemente femenina y laical. La edad media de los participantes es de 44 años ($DE = 9.0$), lo que indica una población madura y con trayectoria vital consolidada. La Tabla 1 resume las características principales.

Tabla 1. Perfil Sociodemográfico de los Participantes (n=128)

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Género	Femenino	100	78.1%
	Masculino	28	21.9%
Rol Eclesial	Laico	127	99.2%
	Clero/Religioso	1	0.8%
Edad	Media (DE)	44.0 (± 9.0) años	-
Nivel Académico	Predominante	Licenciatura y Posgrado	-

Nota: La muestra refleja la realidad de la participación activa en la Iglesia, sostenida mayoritariamente por mujeres adultas.

Estadística Descriptiva de los Estilos de Liderazgo

Para determinar el comportamiento de liderazgo, se calcularon las medidas de tendencia central y dispersión para las tres dimensiones del modelo de Northouse (Escala 6-30).

Tabla 2. Estadística Descriptiva de los Estilos de Liderazgo

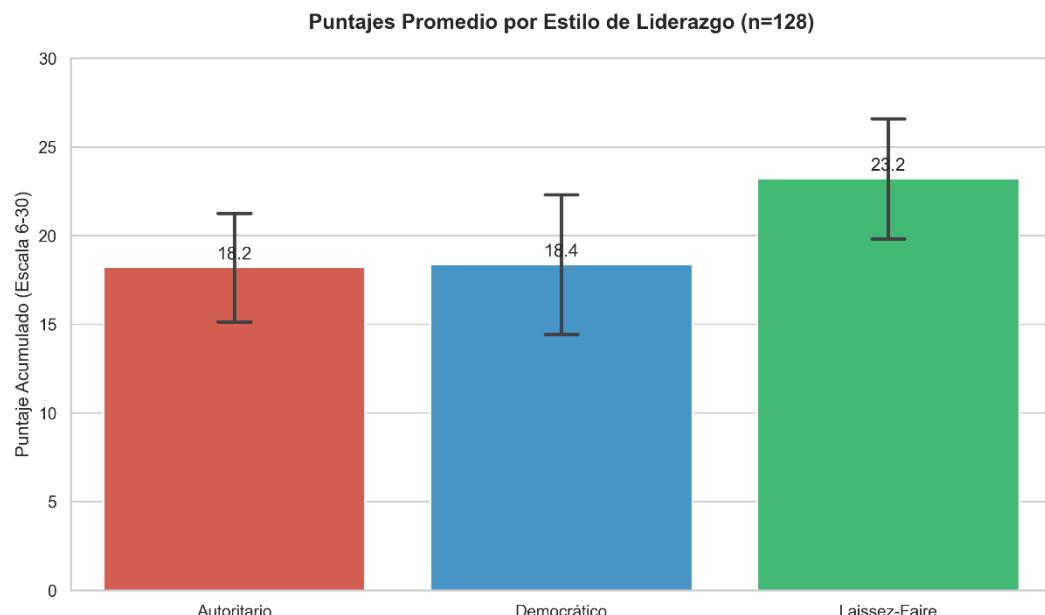
Estilo de Liderazgo	Media	Desviación Estándar (σ)	Mínimo	Máximo	Interpretación
Laissez-Faire	23.21	3.38	9.0	30.0	Alto
Democrático	18.37	3.93	8.0	26.0	Moderado
Autoritario	18.20	3.05	11.0	27.0	Moderado

Como se observa en la Tabla 2, existe una diferencia notable entre el estilo *Laissez-Faire* y los otros dos. La media de 23.21 indica una fuerte inclinación hacia la delegación. Es relevante notar que el estilo Democrático presenta la mayor desviación estándar (3.93), lo que sugiere que es el estilo donde hay



menos consenso: algunos laicos son muy democráticos y otros muy poco, mientras que en el Laissez-Faire el comportamiento es más uniforme.

Figura 1. Comparación de medias de los estilos de liderazgo. Las barras de error representan la desviación estándar



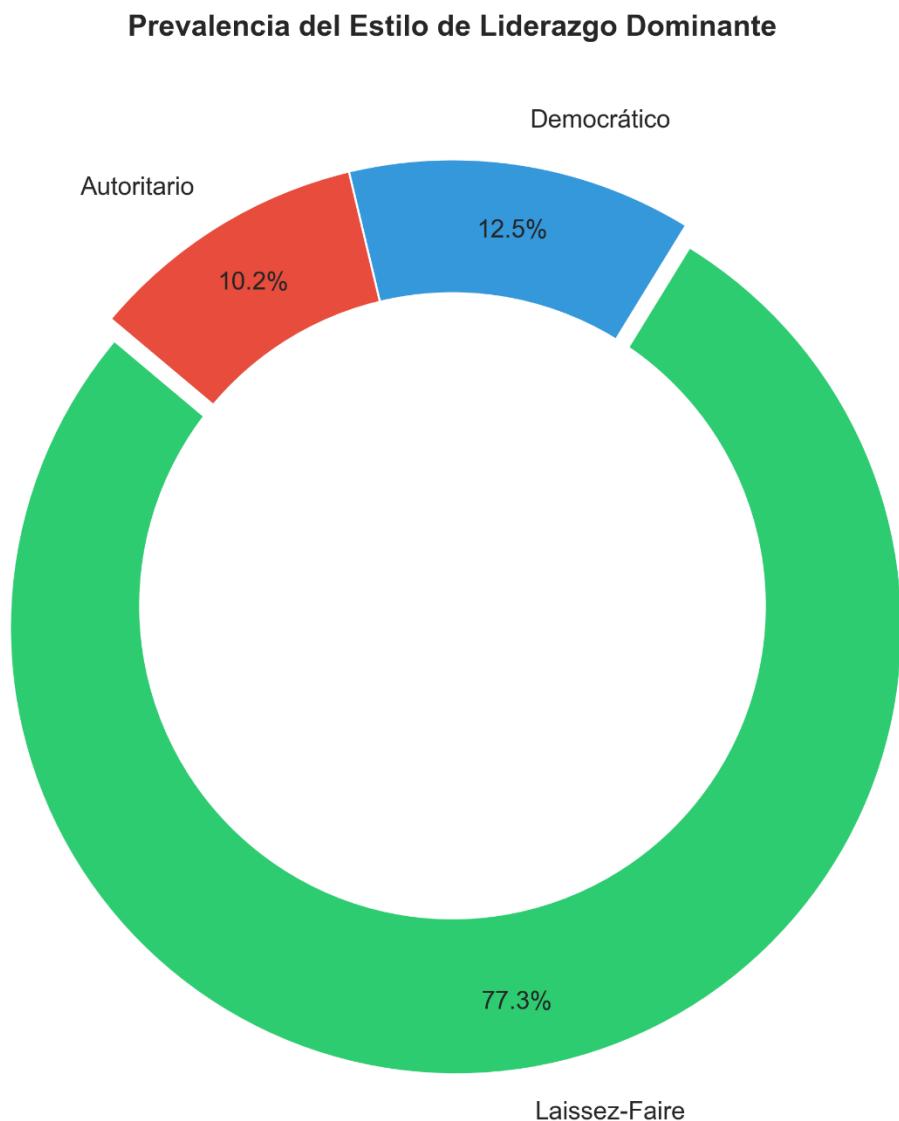
Análisis de Prevalencia y Dominancia

Al clasificar a los sujetos según su puntaje más alto individual, se confirma la hegemonía del estilo delegativo.

- **77.2%** de los participantes tienen como estilo dominante el **Laissez-Faire**.
- **12.6%** predominan en el estilo **Democrático**.
- **10.2%** predominan en el estilo **Autoritario**.



Figura 2. Distribución porcentual del estilo dominante. Se evidencia que más de tres cuartos de la población encuestada prefiere un liderazgo de baja intervención.



Análisis Detallado por Ítems (Micro-análisis)

El análisis de los ítems individuales (Tabla 3) arroja luz sobre las creencias subyacentes de los laicos.

Los ítems mejor valorados corresponden a una visión positiva y participativa del ser humano, mientras que los peor valorados rechazan el pesimismo antropológico y la pasividad extrema ante problemas complejos.

Tabla 3. Ítems con Mayor y Menor Acuerdo en el Cuestionario

Ranking	Ítem (Pregunta)	Media (1- 5)	Dimensión
Top 1	"La mayoría de los trabajadores prefieren una comunicación de apoyo..."	4.24	Democrático
Top 2	"Las personas son básicamente competentes y... harán un buen trabajo."	3.89	Democrático
Top 3	"Los empleados quieren ser parte del proceso de toma de decisiones."	3.86	Democrático
Bottom 1	"Es justo decir que la mayoría de los empleados... son perezosos."	2.11	Autoritario
Bottom 2	"En situaciones complejas, los líderes deben dejar que los seguidores resuelvan solos."	2.48	Laissez-Faire
Bottom 3	"En la mayoría de las situaciones, los trabajadores prefieren poca participación del líder."	2.68	Laissez-Faire

Hallazgo Crítico: Aquí surge una paradoja interesante. Aunque el puntaje global *Laissez-Faire* es el más alto (Tabla 2), los ítems individuales más valorados (Top 1, 2 y 3) pertenecen teóricamente a la dimensión Democrática (comunicación de apoyo, confianza en la competencia, participación).

Esto sugiere que los laicos *aspiran o creen* en los valores democráticos (teoría expuesta), pero en la práctica operativa (puntaje global sumado) terminan ejerciendo un estilo *Laissez-Faire*. Además, rechazan explícitamente la premisa autoritaria de que la gente es "perezosa" (2.11), lo cual es consistente con la teología de la dignidad humana.

Correlaciones: La Influencia de la Edad

Se analizó la relación entre la edad de los participantes y sus estilos de liderazgo.



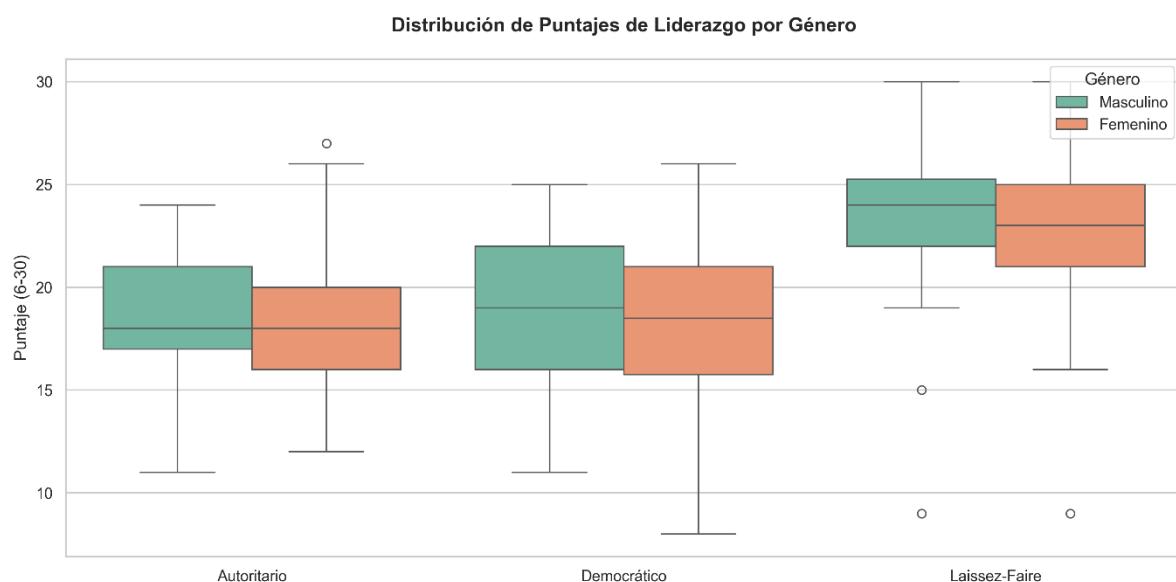
Tabla 4. Correlaciones de Pearson (Edad vs Estilos)

	Autoritario	Democrático	Laissez-Faire
Edad	-0.268	-0.284	-0.227

Se encontraron correlaciones **negativas débiles a moderadas** entre la edad y todos los estilos de liderazgo. Esto indica una tendencia interesante: a mayor edad, los participantes tienden a puntuar más bajo en *todos* los estilos. Es decir, los laicos más jóvenes tienden a ser más intensos en su estilo (ya sea autoritario, democrático o laissez-faire), mientras que los laicos mayores parecen adoptar una postura más moderada o neutral en general, alejándose de los extremos en cualquier dimensión.

Análisis Diferencial por Género

Finalmente, la comparación visual (Figura 3) y estadística entre hombres y mujeres confirma la ausencia de brechas de género significativas. Ambos grupos comparten la misma estructura de preferencias: alta valoración de la autonomía y rechazo a la imposición, sin que el sexo sea un predictor determinante del estilo de liderazgo en este contexto eclesial.

Figura 3. Diagrama de caja (Boxplot) de estilos por género. Se observa una distribución equitativa.

DISCUSIÓN

El Enigma del Laissez-Faire: ¿Autonomía o Desconexión?

El hallazgo más provocador de este estudio es la abrumadora predominancia del estilo *Laissez-Faire* (77.2%). En la teoría de Northouse (2021), este estilo se describe a menudo de manera negativa



como una "ausencia de liderazgo". Sin embargo, en el contexto de los laicos católicos mexicanos, este resultado merece una interpretación matizada.

¿Por qué los laicos prefieren "dejar hacer"?

Reacción al Clericalismo: Históricamente, la Iglesia ha operado bajo un liderazgo clerical fuertemente autoritario (Formicola, 2019; Oakley, 2013). Es posible que los laicos, al asumir roles de liderazgo, intenten distanciarse conscientemente de ese modelo impositivo. Adoptar un estilo *Laissez-Faire* puede ser una forma de decir "no soy como el cura que manda; aquí todos somos iguales". Es una forma de resistencia pasiva a la jerarquización.

Voluntariado y Estructuras "Blandas": La mayoría del trabajo laical es voluntario. Como señalan Dearth & West (2014) en contextos metodistas (aplicable ecuménicamente), el liderazgo en organizaciones voluntarias no puede basarse en la coerción (Autoritario) y a menudo carece de las estructuras formales para un proceso Democrático riguroso. El *Laissez-Faire* emerge como el camino de menor resistencia para mantener la armonía sin exigir demasiado a voluntarios no remunerados.

Herencia de Autogestión: Recordando la historia de la Acción Católica y la resistencia Cristera (Meyer, citado en Mendoza, 2004), los laicos mexicanos aprendieron a operar en células autónomas cuando la jerarquía estaba exiliada o limitada. Este "ADN histórico" de autogestión podría manifestarse hoy como un liderazgo que confía plenamente en que los pares "saben lo que tienen que hacer" sin supervisión constante.

La Brecha con la Sinodalidad

El Papa Francisco y la teología actual promueven una Iglesia sinodal, que teóricamente se alinea mejor con el liderazgo **Democrático** (escucha activa, consenso, participación). El hecho de que solo el 12.6% de los laicos tenga este estilo como dominante es preocupante para el proyecto sinodal.

El liderazgo *Laissez-Faire* puede ser un obstáculo para la sinodalidad. Mientras que la sinodalidad requiere caminar juntos (intencionalidad, dirección compartida), el *Laissez-Faire* puede derivar en caminar dispersos. Silva et al. (2021) encontraron que el liderazgo transformacional (cercano al democrático) es el que media la efectividad pastoral. Un líder que "no estorba" (*Laissez-Faire*) permite la participación, pero no necesariamente la *dirige* hacia una misión común eficaz. Esto puede resultar



en comunidades parroquiales atomizadas, donde cada grupo hace lo suyo sin un proyecto pastoral unificado.

La Ausencia de Diferencias de Género

Contrario a lo sugerido por estudios previos como el de Druskat (1994), que encontraba estilos más transformacionales en mujeres, nuestra muestra mexicana indica una homogeneidad de estilos entre géneros. Esto podría indicar que la cultura organizacional de la Iglesia (o la cultura regional veracruzana) pesa más que las diferencias de género en la configuración del estilo de liderazgo. Tanto hombres como mujeres parecen socializados en este modelo de "baja intervención".

Isomorfismo Institucional: ¿Por qué Hombres y Mujeres Lideran Igual?

La ausencia de diferencias significativas entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres en esta muestra (Figura 3) desafía los estereotipos de género tradicionales, que a menudo asocian a las mujeres con estilos más comunitarios y a los hombres con estilos más agentes o directivos. Una posible explicación teórica para esta homogeneidad se encuentra en el concepto de "isomorfismo institucional" propuesto por DiMaggio y Powell.

En el contexto eclesial, el isomorfismo sugiere que, para ser validados como líderes legítimos dentro de la institución, los individuos (independientemente de su género) tienden a copiar los comportamientos y estilos que la organización recompensa o tolera. Si la cultura parroquial predominante valora la "armonía" y la "no confrontación" por encima de la eficiencia o la innovación, tanto hombres como mujeres adoptarán un estilo *Laissez-Faire* para encajar. Las mujeres laicas, en particular, que históricamente han ocupado roles de servicio subordinado (catequesis, limpieza, liturgia), podrían encontrar en el liderazgo delegativo una forma segura de ejercer influencia sin desafiar abiertamente la autoridad clerical masculina, evitando así la etiqueta de "problemáticas" o "ambiciosas".

El Factor Generacional: Moderación vs. Intensidad

La correlación negativa encontrada entre la edad y la intensidad de los estilos de liderazgo (Tabla 4) abre una ventana interesante sobre el ciclo vital del líder católico. Los datos indican que los laicos más jóvenes tienden a puntuar más alto en las escalas, lo que sugiere una búsqueda más activa de identidad directiva, ya sea intentando imponer orden (Autoritario) o buscando consenso activo (Democrático).



Sin embargo, a medida que aumenta la edad y la experiencia en el sector, los puntajes descienden. Esto podría interpretarse como un "desgaste pastoral" (*burnout*). Tras años de servicio en estructuras voluntarias donde el cambio es lento y la burocracia eclesial es pesada, los líderes mayores podrían adoptar una postura de "mínimo esfuerzo necesario" o de "sabiduría contemplativa", donde se permite que las cosas fluyan sin intervención constante. Este hallazgo es crítico para la planificación de la sucesión en los movimientos laicales: la Iglesia corre el riesgo de tener una base de líderes veteranos que, aunque fieles, han perdido el ímpetu para dirigir activamente procesos de transformación, conformándose con un *statu quo* inercial.

Implicaciones Educativas y Pastorales

El análisis por nivel educativo mostró cierta variabilidad, pero no una tendencia clara que sugiera que a mayor educación secular, mayor liderazgo democrático eclesial. Esto apunta a una necesidad específica de formación *eclesial* en liderazgo.

Modelos como el Liderazgo Ignaciano (García-Tuñón, 2008), que integra la espiritualidad con la gestión activa, son urgentes. La Iglesia necesita transitar del *Laissez-Faire* (que puede ser indiferencia o autonomía desordenada) hacia un liderazgo Democrático-Transformacional. No basta con "dejar hacer"; hay que empoderar, acompañar y discernir en conjunto.

CONCLUSIÓN

El presente estudio ha arrojado luz sobre una dimensión crítica y poco explorada de la realidad eclesial mexicana: la configuración psicométrica del liderazgo en los laicos post-conciliares. Los datos obtenidos permiten transitar de la especulación anecdótica a la evidencia empírica, revelando un panorama que es, simultáneamente, esperanzador y desafiante.

Síntesis de Hallazgos: La Paradoja de la Autonomía

La conclusión más contundente de esta investigación es la identificación de una hegemonía del estilo *Laissez-Faire* (77.2%) entre los laicos católicos de la región. Lejos de replicar el autoritarismo clerical que históricamente ha caracterizado a la institución, los laicos han pendulado hacia el extremo opuesto. Este fenómeno no debe leerse simplistamente como desinterés o incompetencia, sino como una respuesta adaptativa compleja.



Los laicos han construido una identidad de liderazgo basada en la "no imposición". Al valorar altamente ítems relacionados con la confianza en la competencia del otro y rechazar la supervisión estricta, demuestran haber interiorizado una dignidad teológica que rechaza el infantilismo. Sin embargo, la traducción operativa de esta creencia ha resultado en un modelo de gestión caracterizado por la ausencia de dirección, la evitación del conflicto y una autonomía atomizada.

Implicaciones para la Iglesia Sinodal

Este predominio del estilo delegativo representa un obstáculo estructural para la implementación de la sinodalidad propuesta por el Papa Francisco. La sinodalidad ("caminar juntos") requiere una intencionalidad colectiva que el *Laissez-Faire* ("caminar cada uno por su lado") no puede proveer.

- **Riesgo de Irrelevancia:** Si los líderes laicos renuncian a ejercer influencia directiva, las organizaciones eclesiales corren el riesgo de volverse irrelevantes frente a problemas sociales que requieren respuestas orquestadas y contundentes.
- **La Democracia Pendiente:** El bajo porcentaje de liderazgo Democrático (12.6%) señala que, aunque existe la voluntad de participación, faltan los mecanismos y habilidades para construir consensos activos. La Iglesia en México corre el riesgo de tener "muchas participaciones" (asistencia) pero "poca corresponsabilidad" (toma de decisiones efectiva).

Reflexión Final: Hacia una Madurez Eclesial

El futuro del catolicismo en México dependerá, en gran medida, de la capacidad de sus laicos para evolucionar de una autonomía reactiva (defenderse del clericalismo) a una corresponsabilidad proactiva (construir Iglesia).

La "dictadura perfecta" y el clericalismo histórico dejaron huellas profundas en la psique colectiva, fomentando una cultura donde liderar se equiparaba a imponer. Hoy, el reto es resignificar el liderazgo.

La Iglesia necesita laicos que no tengan miedo a dirigir, proponer y organizar, entendiendo que el verdadero servicio no consiste en desaparecer para no estorbar, sino en hacerse presentes para facilitar que los carismas de la comunidad fructifiquen en una misión común. Solo mediante esta transformación del "dejar hacer" al "hacer juntos", la sinodalidad dejará de ser un concepto teológico abstracto para convertirse en la forma de vida concreta de la Iglesia mexicana del siglo XXI.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, R. & P., G. (1992). *Religión, política y sociedad: el sinarquismo y la iglesia en México: nueve ensayos*. Universidad Iberoamericana, Departamento de Historia eBooks.
- Bańka, A. (2024). Synodality and the Subjectivity of the Laity in the Church. *Ecumeny and Law*. <https://doi.org/10.31261/eal.2024.12.1.03>
- Barrión, M. (1961). *Religious life of the laity in eighteenth century Philippines: as reflected in the decrees of the Council of Manila of 1771 and the Synod of Calasiao of 1773*. University of Santo Tomas Press eBooks.
- Counsell, R. & University, A. (2014). *Training Members of the Muskegon, Michigan Seventh-day Adventist Church to Conduct Evangelistic Meetings: the Leadership Practices Involved*. <https://doi.org/10.32597/dmin/34/>
- Czaja, P. (1983). *Shared Leadership within a Roman Catholic Parish*. DigitalResearch@Fordham (Fordham University).
- Dearth, J. & West, G. (2014). *The Use of Servant Leadership in the United Methodist Church*.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90023-x](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90023-x)
- Formicola, J. (2007). The Further Legal Consequences of Catholic Clerical Sexual Abuse. *Journal of Church and State*. <https://doi.org/10.1093/jcs/49.3.445>
- Formicola, J. (2019). The Global Consequences of Catholic Clerical Sexual Abuse. *Journal of Church and State*. <https://doi.org/10.1093/jcs/csz087>
- García-Tuñón, S. (2008). *Successful and Sustained Leadership: A Case Study of a Jesuit High School President*. <https://doi.org/10.25148/etd.fi10022513>
- Groody, D. (2015). Passing Over. *International Review of Mission*. <https://doi.org/10.1111/irom.12075>
- Hartley, B. & Buren, P. (1999). *The Deacon: Ministry through Words of Faith and Acts of Love*. Digital Commons - George Fox University.



- Hernández, J. (2009). La formación social y política de los católicos mexicanos. *La Acción Católica Mexicana y la Unión Nacional de Estudiantes Católicos, 1929-1958. Estudios de Historia Moderna y Contemporánea de México.*
- Karpinski, R. (2002). *Leadership models for priestly formation in the Roman Catholic church.* DigitalResearch@Fordham (Fordham University).
- Kim, W. (2007). *Church and civil society in Korea after democratization: the NGOs' activism for migrant workers.* eScholarship (California Digital Library).
- Koomson, B., Abdulai, D. & Adusei, K. (2017). Servant Leadership, Socio-Cultural Factors and Church Growth: the Church of Pentecost in Focus. *VNU Journal of Science: Natural Sciences and Technology.*
- Loaeza, S. (1985). La iglesia y la democracia en México. *Revista Mexicana de Sociología.*
<https://doi.org/10.2307/3540242>
- Manala, M. (2010). A triad of pastoral leadership for congregational health and well-being: Leader, manager and servant in a shared and equipping ministry. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies.* <https://doi.org/10.4102/hts.v66i2.875>
- Mendoza, G. (2004). Meyer, Jean. El Sinarquismo, el Cardenismo y la Iglesia (1937-1947). *Opción - ITAM.*
- Micule, I. (2006). *The emerging role of women in the Roman Catholic Church of Latvia.* DigitalResearch@Fordham (Fordham University).
- Miller, R. & Graebner, A. (1976). Uncertain Saints: The Laity in the Lutheran Church-Missouri Synod, 1900-1970. *Journal of American History.* <https://doi.org/10.2307/1909057>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- O'Callaghan, K. (2017). *Sustainability meets eco-spirituality: using a qualitative multi-methods approach to explore the Philippine Catholic Church's potential for watershed governance partnership.* Open Collections. <https://doi.org/10.14288/1.0344011>
- Okochi, A. (2009). *The clergy and Catholic educational leadership in Nigeria: The case of Awka diocese.* DigitalResearch@Fordham (Fordham University).



Reed, J. & Ferrari, J. (2016). Permanent Deacons and Non-profit Directors: Comparing Leadership Styles among Facilitators of Community Agencies. *Review of Religious Research*.

<https://doi.org/10.1007/s13644-016-0262-5>

Silva, G., Piedade, S., & Saldanha, E. (2021). The Mediation Effect of Lay Participation on the Relationship Between Transformational Leadership and Pastoral Effectiveness: Evidence from Saint Antonio Parish, Motael, Dili. *Timor Leste Journal of Business and Management*.

<https://doi.org/10.51703/bm.v3i1.37>

Spiro, D., Puto, C., & Hayes, T. (2019). Marketing for Magis: How Jesuit colleges and universities chose collaboration over competition. *Journal of education advancement & marketing*.

<https://doi.org/10.69554/ukwc8104>

Swanson, K. & University, A. (1986). *The Training Program for the Elder, Deacon, and Deaconess*.

<https://doi.org/10.32597/dmin/235/>

Traslosheros, J. (2009). Aspe Armella, María. La formación social y política de los católicos mexicanos. *Estudios de Historia Moderna y Contemporánea de México*.

Verhoye, A. (2015). *Unfreezing the Organizational Culture of the Catholic Church: A Case Study of Pope Francis' Organizational Culture Change Initiative Using the Transformational Leadership Theoretical Framework*. University of Minnesota Digital Conservancy.

Wendlinder, A. (2013). Empowered as King, Priest and Prophet: The Identity of Roman Catholic Laity in the People of God. *New Blackfriars*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-2005.2012.01510.x>

West, S. (2017). *"Serviam": a Historical Case Study of Leadership in Transition in Urban Catholic Schools in Northeast Ohio*. EngagedScholarship @ Cleveland State University.

