Introducción al arte de liderar: La sabiduría de quince siglos en los monasterios benedictinos

Oriol Amat e Ignasi Fossas

ACCID
Contabilidad y Dirección

Colección ESTUDIOS

ACCID

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

NOTA TÉCNICA

Junio 2023

Introducción al arte de liderar: La sabiduría de quince siglos en los monasterios benedictinos[1]

[1] Este documento ha sido elaborado por Oriol Amat, catedrático de la Universitat Pompeu Fabra e Ignasi Fossas, monje de Montserrat. Los autores agradecen las sugerencias de Joaquim Albareda, José M. Guibert, Frederic Marimon y de Josep-Ignasi Saranyana.

"Que sepa (el Abad) qué cosa tan difícil y tan ardua no acepta,
de gobernar almas y acomodarse a muchas maneras de ser.
Al uno precisamente con halagos, a otro con amenazas,
a otro con la persuasión."
Regla de San Benito (capítulo 2, 31)

1. Introducción

Liderar es encabezar y dirigir un grupo de personas para conseguir una misión. Se trata de una actividad compleja y que puede tener un gran impacto tanto en quien lidera y su organización, como en las personas con las que se relaciona. Por eso, es un tema que siempre ha tenido una gran relevancia y ha estado objeto de muchas teorías y planteamientos.

Este artículo tiene por objeto exponer las principales indicaciones que sobre el liderazgo nos propone la sabiduría benedictina y, en concreto, la Regla de San Benito[2]. Por eso, en primer lugar, se recordará la figura de San Benito. A continuación, para entender más el contexto al que se refiere la Regla se expondrán los aspectos más relevantes de los monasterios benedictinos y de las personas que viven. A continuación, se describirán los rasgos fundamentales del liderazgo benedictino. Finalmente, se concluirá sobre los temas tratados.

2. San Benito y la orden de los benedictinos

San Benito (480-547) nació en la antigua ciudad de Nursia (Umbria, Italia) en una familia romana cristiana adinerada. A los doce años, fue enviado a estudiar a Roma, pero pronto se sintió muy decepcionado por la vida libidinosa de sus compañeros y también por la corrupción y la mala vida de la sociedad de aquellos tiempos. Cómo dice De Vogüé (2004): *"El riesgo de caer en los mismos vicios le pareció una cosa más seria que el provecho de los estudios".* Por eso, a los diecisiete años se retiró del mundo para emprender la vida monástica, inicialmente durante tres años de forma solitaria en una

[2] A lo largo del artículo se hará referencia a varios capítulos de la Regla indicando RB y el número del capítulo y en algunos casos el versículo correspondiente del capítulo.

cueva y, posteriormente, en monasterios. Estableció varios monasterios, de los que fue siempre el Abad y, entre ellos, el de Montecasino (Italia) en 529, donde murió, que todavía hoy sigue funcionando. En este monasterio es donde San Benito acabó de escribir la Regla, que es un código con 73 capítulos basados en la sabiduría monástica antigua y el genio del propio autor, que describe como se tiene que regular la vida monástica. En 1964, el Papa Pablo VI proclamó a San Benito patrón de Europa.

Un aspecto que no se puede olvidar al valorar un código de hace quince siglos como la Regla, es que se escribió en un tiempo muy diferente al actual. Era una época de mucha inestabilidad. Podemos destacar, por ejemplo, que en 476 se había producido la caída del Imperio romano de Occidente y del Estado romano; y los germánicos fueron imponiendo sus estructuras sociales y políticas encima de las romanas.

A pesar del tiempo transcurrido, la Regla sigue aplicándose hoy día en los monasterios de la orden, y también en otras órdenes en Occidente. De acuerdo con los datos del anexo, la Confederación benedictina cuenta con unos 8.000 monjes en 335 monasterios, pertenecientes a 18 congregaciones diferentes por todo el mundo. También hay 61 congregaciones de monjas con unas 16.000 monjas y hermanas; y 840 monasterios. Otras órdenes como la de los cistercienses y los trapenses también siguen la Regla de San Benito porque son reformas de la vida monástica benedictina. En Cataluña, entre los monasterios de la orden benedictina hay el de Montserrat, del que dependen los monasterios del Miracle de Solsona y el de Sant Miquel de Cuixà (comarca del Conflent en Francia).

3. Los monasterios

Un monasterio es el lugar donde viven los monjes. *Monje* es una palabra de origen griego que significa solitario. También puede significar que es único, en el sentido que tiene unificado el cuerpo, el alma y el espíritu. Esto se refiere a que es una persona que dice aquello que piensa; y hace aquello que dice. El término único también se puede interpretar en el sentido de que el monje está solo frente a Dios (es el único ante el Único).

Los primeros monjes aparecieron después de la época de los mártires, cuando varios cristianos vendieron sus bienes, los dieron a los pobres y emprendieron una vida dedicada a la oración y a la penitencia. Casi simultáneamente, surgen en Egipto los anacoretas y los cenobitas. Los anacoretas, o ermitaños, son monjes que viven solos en lugares apartados y el que se considera el primero fue san Pablo Ermitaño y poco después San

Antonio Abad. Los cenobitas son monjes que viven en comunidad y el conocido como primero fue San Pacomio. Aun así, hay fórmulas que aúnan, todavía hoy, las dos posibilidades, como por ejemplo los cartujanos[3] o los camaldulenses[4], que viven cada cual en una vivienda, pero que forman parte de un monasterio en el que hay otros monjes, a pesar de que prácticamente no hacen vida en común.

Los monjes que viven en un monasterio, tienen que ser aceptados por el resto y se tienen que comprometer a vivir perpetuamente como monjes y obedeciendo la Regla. Una vez han tomado este compromiso se denominan monjes profesos solemnes.

En los monasterios viven comunidades de monjes para hacer vida (rezar, comer, trabajar...) en común bajo una regla y aceptando la autoridad del Abad. Por lo tanto, son como una familia, a pesar de que hay diferencias notables. Un rasgo característico de muchos monasterios benedictinos es que están en lugares de difícil acceso y tienen edificaciones imponentes para proteger a la comunidad. En función de la dimensión de la comunidad se denominan abadías[5] (regidas por un Abad) y cuando tienen una dimensión más reducida se denominan prioratos (regidos por un Prior). Acostumbran a tener un cierto distanciamiento respecto de su entorno para hacer posible una vida espiritual alejada del resto de la población. Esta es una diferencia importante en relación con los conventos, que están integrados en poblaciones o ciudades, y, por lo tanto, los frailes (como, por ejemplo, los dominicos[6] y los franciscanos[7]) salen para predicar y conviven más con el resto de las personas.

Dos de los pilares fundamentales de la vida en los monasterios son la stabilitas *loci* (obligación de residir en el monasterio) y la conversatio (vivir como monje, caridad mutua y obediencia al Abad).

---

[3] La orden de la Cartuja o de los cartujanos es una orden monástica, dedicada a la vida contemplativa, es decir a la oración, la reflexión y la contemplación interior. Los monjes viven en comunidad, pero separados, como ermitaños. Fue fundada el 1084 por Bruno de Colonia y seis compañeros.

[4] La Orden de la Camáldula o de los camalduleses es una orden monástica, que sigue la Regla de San Benito, dedicada a la vida contemplativa y eremítica. Fue fundada por san Romualdo hacia el año 1012 en Camaldoli (Toscana, Italia).

[5] Normalmente, para recibir el nombre de abadía, un monasterio tiene que tener un mínimo de doce monjes.

[6] La orden de los dominicos es una orden mendicante (originariamente vivían de limosnas) dedicado a la predica y a la enseñanza, sobre todo en las ciudades. Fue fundada en 1207 por San Domingo de Guzmán en Tolosa (Occitania, Francia).

[7] La orden de los franciscanos es una orden mendicante dedicada a la predica. Fue fundada en 1209 por San Francisco de Asís en Rivo Torto (cerca de Asís, Italia).

Los monjes hacen votos de pobreza (desapropiación, puesto que no tienen bienes), de celibato (no pueden contraer matrimonio) y de obediencia a su superior. La obediencia, de acuerdo con la Regla, se tiene que hacer rápidamente y con alegría. Además de no tener bienes, los monjes inicialmente tampoco tenían espacios privados en el monasterio, pero ya hace siglos que esto se ha adaptado y cada monje tiene su habitación. Además, los monjes se comprometen a permanecer siempre en la comunidad por la cual han profesado.

Los monasterios viven de ingresos diversos en función de las actividades que se llevan a cabo. En algunos casos, los ingresos provienen de la venta de productos agroalimentarios, en otros casos sus actividades principales son la gestión de universidades, hospitales, etc.

Una particularidad de la Confederación Benedictina, a diferencia de otras órdenes religiosas, es que a pesar de que hay un superior general (el Abad Primado), este tiene menos atribuciones que en otras órdenes, pero tiene funciones de representación y comunión entre los monasterios. Por lo tanto, el Abad Primado sería un *"primus inter pares"*, es decir, el Abad más relevante entre todos los Abades de la orden. Cada monasterio es autónomo y, actualmente, las 18 congregaciones que agrupan a los diferentes monasterios forman la Confederación Benedictina, con un Abad Presidente al frente de cada una y que es el Superior inmediato de cada Abad. El Abad Primado es escogido cada ocho años por los Abades reunidos en el Congreso de Abades de la Confederación. En la Edad Media, para evitar intromisiones de los obispos y de los señores feudales en la elección de los Abades, los monasterios consiguieron "la exención", que quiere decir que no dependen de los obispos diocesanos sino que dependen directamente del Papa (actualmente, esta dependencia se vehicula a través del Dicasterio[8] para institutos de vida consagrada y sociedades de vida apostólica. De este modo, los monasterios siguen el principio de la subsidiariedad, según el cual, en primera instancia, un asunto tiene que ser resuelto por la autoridad más próxima al tema tratado, es decir por el propio monasterio.

Los monasterios acostumbran a edificarse en ubicaciones que permitan la autosuficiencia. Por lo tanto, conviene que tengan agua, tierra para la agricultura... Normalmente, tienen las dependencias siguientes:

[8] El Dicasterio es un departamento de la Curia Romana, que es el conjunto de órganos de gobierno de la Santa Sede y de la Iglesia católica.

- Portería (RB 66): Es el punto que conecta el interior del monasterio con el exterior. Acostumbraba a tener una celda donde vivía el portero y así siempre hay alguien para atender a los que llegan al monasterio. Tiene salas en las que pueden acceder los visitantes.
- Iglesia (RB 52): También denominada oratorio. Es el lugar donde se celebran actos litúrgicos. Es el espacio donde los monjes se reúnen entre seis y ocho veces en el día para hacer las oraciones. Es la edificación más importante del monasterio.
- Sala capitular: Dependencia muy importante donde se reúnen los monjes para escuchar la doctrina (capítulos de la Regla y otros textos) y también consejos del Padre Abad, para aconsejar al Padre Abad o para tomar decisiones como la de escoger el Padre Abad o si se admite o no un candidato a la profesión, o si se acepta hacer gastos a partir de una cierta cantidad. La expresión "llamar a capítulo" viene de cuando a un monje se le pide que dé explicaciones por algún hecho sucedido o para recibir alguna amonestación.
- Claustro: Está junto a la iglesia y a las otras dependencias. Es el núcleo comunicador. Normalmente, es de base cuadrada (o rectangular) con un pozo en el centro.
- Biblioteca: Espacio donde se conservan los libros y fondos documentales.
- Noviciado (RB 58): Lugar donde viven las personas que están en periodo de formación.
- Cocina (RB 35): Dependencia donde preparan los alimentos para la comida.
- Comedor (RB 38 a 41, RB 56): También llamado refectorio o refetor. Normalmente, tiene forma rectangular, y está situado en la galería del claustro opuesta a la iglesia. Las mesas están alineadas a lo largo de las paredes. Los monjes se instalan por orden de antigüedad, es decir, según el día que entraron al monasterio, como hacen también en la iglesia y en la sala capitular. Preside la mesa el Abad. Se come en silencio mientras se lee la Biblia u otros textos religiosos o de interés histórico o cultural, a fin de alimentar el alma mientras también se alimenta el cuerpo. Los visitantes autorizados también pueden acceder.
- Celdas: Son individuales para cada monje y disponen de lavabo (y ducha y/o baño). No son accesibles a los visitantes.

- Enfermería (RB 36): Está al cuidado de un monje enfermero y en ella residen los monjes enfermos.

Los espacios del monasterio también pueden ser divididos en varias categorías si atendemos a sus funciones principales:

- Espiritualidad (espacios para rezar y meditar): Iglesia, claustro, celdas de los monjes.
- Cultura: Biblioteca.
- Fraternidad: Comedor y sala de recreación o cuarto de estar.
- Política (toma de decisiones): Sala capitular.
- Salud: Enfermería.
- Economía: Dependencias (almacén, talleres...) para llevar a cabo actividades relacionadas con otras operaciones y la economía del monasterio.

4. Ser monje

Cuando una persona está interesada en ser monje lo pide y se la dirige al maestro de novicios que la entrevista y le guía en los primeros pasos. Antes de aceptarlo como monje, como mínimo pasa un año que sirve para comprobar que realmente tiene vocación. Durante este tiempo se mantienen entrevistas con otros monjes y miembros del equipo de formadores (Padre Abad, Prior, prefecto de estudios...). Cuando se le acepta, el candidato pasa a ser postulante y ya vive como si fuera monje, a pesar de que todavía puede marchar en cualquier momento; y sigue vistiendo de seglar. Cuando se obtiene la opinión favorable del Consejo de Decanos, empieza el noviciado que dura unos dos años. Al final de los dos años, el Consejo de Decanos tiene que volver a hacer una evaluación, que si es favorable tiene que ser ratificada por toda la comunidad y, en este caso, el novicio hace la profesión monástica temporal y empieza una nueva fase de tres a cinco años que se denomina juniorato. Al final de esta fase hay una nueva votación del consejo de Decanos y del Consejo de la Comunidad que si es afirmativa el candidato puede hacer la profesión perpetua o solemne y ya es monje de pleno derecho. A partir de aquel momento, ya puede participar en las reuniones capitulares y en las votaciones de la comunidad.

Durante estos años ha estudiado Sagrada Escritura, la Regla de San Benito, historia del monaquismo, espiritualidad, filosofía, teología, liturgia, psicología... En algunos casos, estos estudios se complementan en el extranjero, sobre todo en facultades eclesiásticas de teología o filosofía. Una muestra de que todo este proceso no es fácil es que alrededor de la mitad de los postulantes no llegan a ser monjes.

Hay monjes que son ordenados diáconos o presbíteros (en algunos monasterios son llamados "padres") y otros que lo son (reciben el nombre de "hermanos"). Los dos tipos pueden hacer todas las funciones del monasterio, excepto Abad, Prior y Maestro de Novicios, que solo lo pueden hacer los monjes-presbíteros. Esta es una cuestión que está cambiando por iniciativa del Papa Francisco.

La vida de los monjes está organizada a partir de las dos comidas principales y las oraciones conjuntas. En el caso de Montserrat, por ejemplo, los horarios aproximados son los siguientes:

- 5.30: Se despiertan.
- 6.00: Maitines (primera oración comunitaria).
- 6.40: Oración personal en la ubicación que quiera el monje.
- 7.30: Laudos (oración comunitaria).
- 8.00: Desayuno.
- 8.30: Inicio de la actividad laboral.
- 11.00: Misa conventual.
- 12.00: Se retoma la actividad laboral.
- 13.30: Comer en silencio y escuchando lecturas. Hay que tener en cuenta que los miércoles y los viernes hacen abstinencia de carne.
- 14.00: Acaba la comida y empieza el tiempo libre.
- 15.00: Nona (oración comunitaria corta en la Sala Capitular). Los jueves y domingos, esta oración se denomina Sexta y se hace a las 13,30 horas (inmediatamente antes de comer), puesto que la tarde es libre.
- 15.15: Se retoma la actividad laboral. A media tarde se puede merendar.
- 18.45: Vísperas (oración comunitaria)
- 19.15: Tiempo de lectura espiritual.
- 20.15: Cenar en silencio y escuchando lecturas. Los domingos y festivos se escucha música clásica.
- 20.45: Rato en la cual los monjes se reúnen, de manera informal, en la sala de recreación para compartir un rato de ocio y de información.
- 21.15: Completas (última oración comunitaria).

Durante el año también hacen vacaciones. A pesar de que los monjes son libres, se recomienda que se hagan en grupos pequeños de monjes y pueden ir fuera del monasterio durante unos diez días. A pesar de que tienen acceso a los medios de comunicación (radio, prensa...) la televisión está en una sala apropiada y solo la ven en ocasiones especiales.
En cuanto a internet, la situación varía mucho según el monasterio. Hay con acceso restringido a internet y otros con tarifa plana las 24 horas.
No todo el mundo se adapta bien a la vida de monje y, por eso, una pequeña parte de los que acaban siendo monjes profesos solemnes también en algún momento abandonan el monasterio.

5. Los cargos de los monasterios

En los monasterios puede haber varios tipos de cargos. En algunos casos, la Regla dice *qué* tienen que hacer, pero lo que es más frecuente es que indique *como* tienen que ser como personas. Es decir, qué virtudes (cualidades morales relacionadas con la rectitud en el comportamiento) han de tener:

- Abad (RB 2 y RB 64): També llamado Padre Abad, es un término que proviene del arameo *abba* que significa padre. Es la máxima autoridad y padre espiritual del monasterio. De hecho el Abad es padre, maestro y administrador. Se encarga sobre todo del contacto personal con los monjes y la representación externa. Es escogido por los mismos monjes en votación secreta, que se hace con papeletas que se depositan en una urna. La elección, en la que los votos de todos los monjes tienen el mismo valor, puede ser por vida, o por periodos de un mínimo de seis años y hasta los setenta cinco años. El Abad es escogido en una primera votación (o segunda o tercera votación) si consigue dos tercios de los votos. Si en las tres primeras votaciones no consigue los dos tercios se hace una cuarta votación donde solo se necesita la mitad más uno de los votos. Este sistema de elección era muy diferente del autoritarismo inherente al sistema monárquico de la época en que se escribió la Regla. En cambio, es más próximo al cooperativismo (una persona un voto) que llegó con las primeras cooperativas del Reino Unido en el siglo XIX.

- Prior (RB 65): Es la mano derecha, y primer consejero del Abad, y lo sustituye cuando hace falta. Se encarga de la organización material del monasterio y de la vida familiar. Entre sus funciones está la de dar los permisos para salir del monasterio y la distribución de habitaciones. El Prior, al igual que los otros cargos, es nombrado por el Abad después de escuchar a la comunidad.
- SubPrior: Sustituye al Prior cuando hace falta.
- Mayordomo (RB 31): También es denominado ecónomo o cellerarius. Hoy en día, el término mayordomo puede llevar a equívoco, puesto que se puede interpretar como "criado principal", pero cuando se escribió la Regla tenía otro significado. Por ejemplo, en la Corona de Aragón, el mayordomo del Reino de Aragón era el máximo oficial de la Casa de Aragón. Y muchos reyes tenían el mayordomo de palacio que era su intendente principal. El mayordomo es el responsable de la administración y finanzas del monasterio y de todos sus bienes, para garantizar su viabilidad y el bienestar de los monjes. Entre las cualidades que tiene que tener hay la discreción, la austeridad y la buena administración. De acuerdo con la Regla, el mayordomo: *"tiene que ser un hombre de cordura, reposado, sobrio, ni glotón, ni vanidoso, ni turbulento, ni injusto, ni cancionero... que sea como un padre para toda la comunidad". "Que sobre todo sea muy humilde, y, cuando no tiene aquello que le piden, que dé una buena palabra por respuesta". "De todas las cosas que le encomienda el abad, que tenga cuidado. En aquello que le haya prohibido, que no se meta".*
- Decanos (RB 21): Son monjes (como dice la Regla: "*de buena reputación y vida santa")* en los que el Abad delega determinadas responsabilidades. En el caso del monasterio de Montserrat, que tiene unos cincuenta monjes, hay ocho decanos. La mitad de los decanos (más el Prior y el ecónomo, que lo son por razón del cargo) son nombrados per el Abad. La otra mitad de los decanos son escogidos por los monjes.
- Portero (RB 66): Es el encargado de velar por la puerta de entrada del monasterio y atender a los que llegan a la portería.
- Hostelero (RB 53): Responsable de la hostería donde residen los peregrinos y otros huéspedes que visitan el monasterio.

- Maestro de novicios (RB 58): Es un monje con suficiente madurez, que hace de mentor de los novicios (personas nuevas que entran al monasterio). Como ya se ha mencionado antes, dado que la vida a los monasterios no es fácil, no todas las personas que entran en el monasterio con la intención de ser monjes se acaban quedando. Según Prat (1991) el porcentaje de personas que acaban siendo monjes es del 50%.
- Prefecto de juniors: Monje que hace de mentor de los novicios que pasan a ser profesos temporales (juniors). En muchos monasterios, el maestro de novicios y el prefecto de juniors es el mismo monje.
- Enfermero: Es el responsable de la enfermería.

En la figura 1 se incluyen las principales relaciones del organigrama de un monasterio comparadas con las de una sociedad anónima. Hay que tener en cuenta que las equivalencias con una sociedad anónima no son del todo coincidentes. Así, por ejemplo, el Abad, además de funciones de representación es administrador y tiene importantes funciones ejecutivas, que serían más propias de un director general o de un consejero delegado.

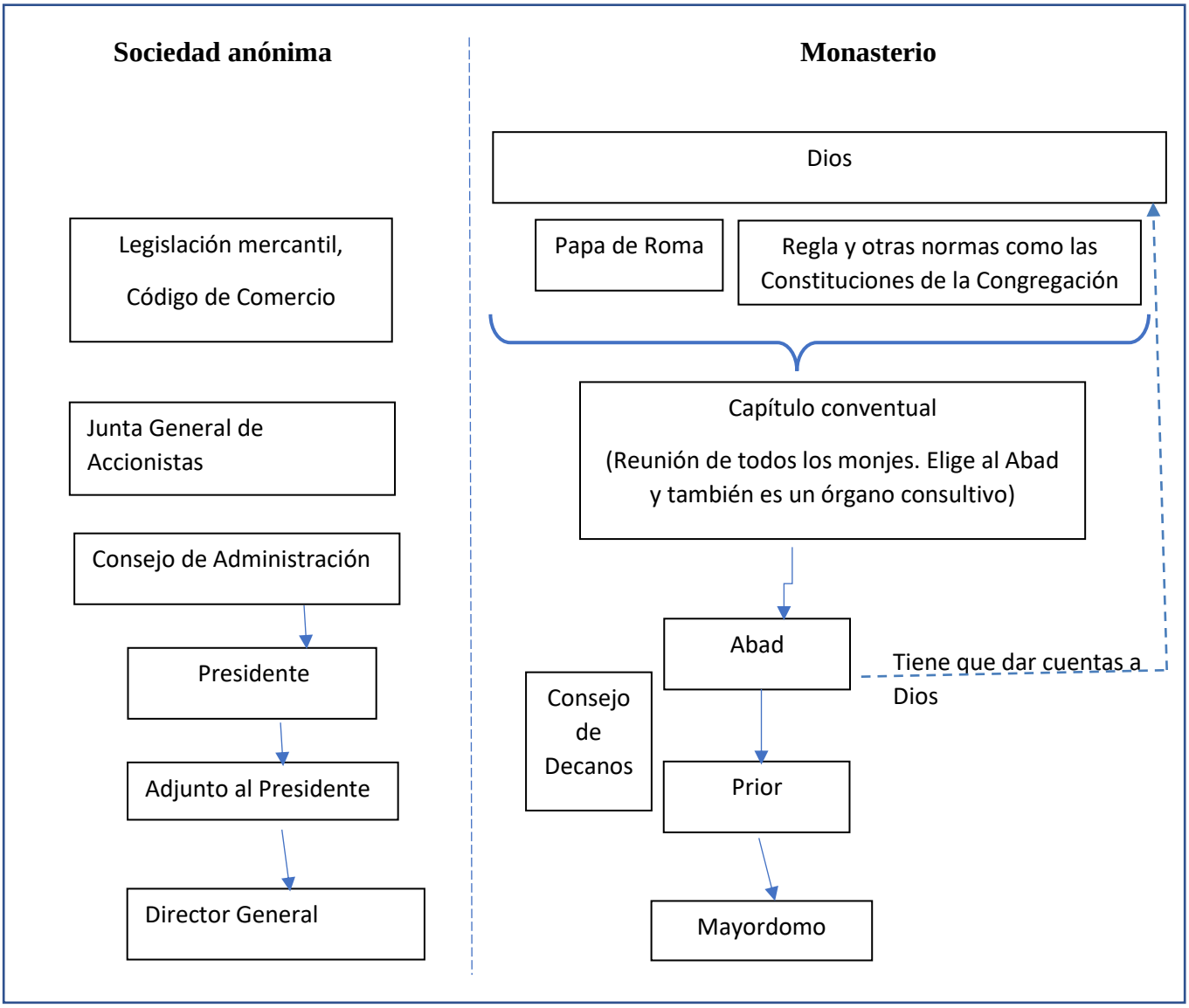

Figura 1. Principales relaciones de dependencia en un monasterio en comparación con las de una sociedad anónima
Fuente: Elaboración propia en base a Bini (2012) y Fossas *et al* (2018).

Además, en función de las actividades que se hacen en el monasterio, pueden haber otras posiciones como director de escuela, rector de universidad, rector de santuario...
Aparte de las posiciones unipersonales descritas, hay órganos pluripersonales, que pueden tener un carácter consultivo o bien deliberativo, según los temas:

- Capítulo conventual (también denominado capítulo monástico o consejo de la comunidad): es la reunión de todos los monjes profesos solemnes, que son convocados por el Abad cuando lo considera oportuno para pedir opinión y

consejo. A pesar de que no hay una cadencia fija, es habitual que se haga alrededor de una reunión cada uno o dos meses y, a lo largo del año, suelen hacer unas tres o cuatro votaciones, que son secretas.

- Consejo de Decanos: es convocado por el Abad con más frecuencia para pedir opinión y consejo. A veces, también es deliberativo. Está formado por el Abad, el Prior y el Mayordomo; y por los Decanos que son elegidos a partes iguales por el Abad y por la comunidad (en una votación que se hace cada tres años), respectivamente.

Las reuniones de los órganos anteriores, son formales, con secretario, orden del día y actas. Las actas informan de las decisiones tomadas.

Otro órgano relevante es la llamada Visita canónica, que consiste en que cada cuatro años, el Visitador (que es un Abad) y un monje de otras comunidades visitan el monasterio y hablan con todos los monjes. Al final de la Visita se redactan dos informes. Un informe genérico que se lee al Abad y a toda la comunidad y, por lo tanto, es semipúblico. Se guarda un ejemplar a Roma. Este informe tiene la función de legitimar (o no) la actuación del Abad. El otro informe es secreto y se extienden dos ejemplares, uno para el Abad afectado y el otro se guarda en Roma. La Visita canónica hace un control de la gestión del monasterio. En casos extremos, en función del contenido del informe, la Visita canónica puede comportar la dimisión del Abad. Después de la Visita, y antes de un año, el Abad tiene que enviar al visitador un informe exponiendo lo que se ha hecho para atender las recomendaciones de la Visita canónica.

Como que cuatro años después se producirá una nueva Visita canónica, el visitador recibirá una copia de los informes de la visita anterior que se entregaron al Abad y a la comunidad.

En la figura 2, se acompañan las principales posiciones y órganos pluripersonales del monasterio que hacen funciones de consulta y de control.

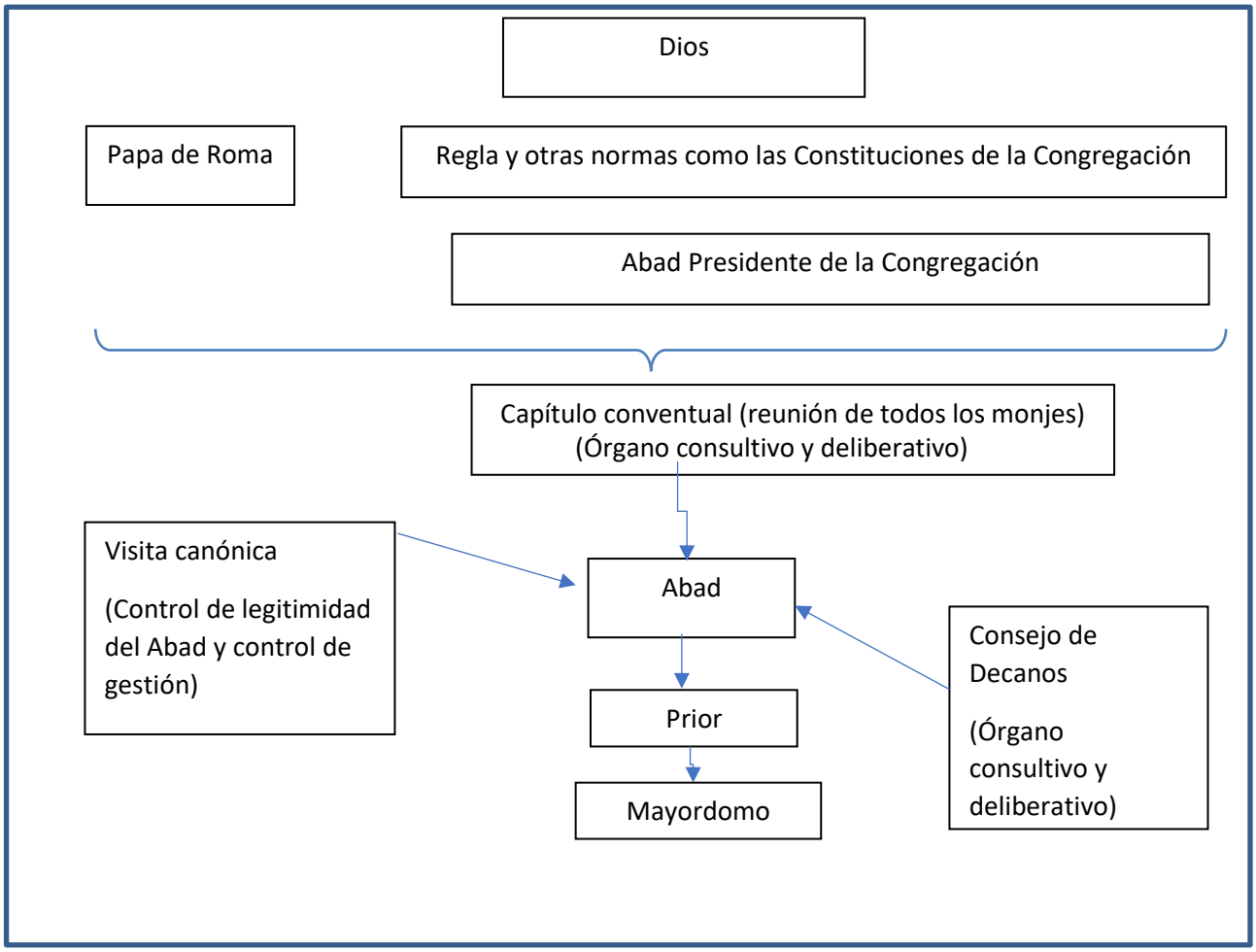

Figura 2. Principales relaciones de dependencia en un monasterio y órganos de control y consulta

Fuente: Elaboración propia en base a Bini (2012) y Fossas *et al* (2018).

6. La Regla

San Benito escribió la Regla en el siglo VI d. C. para proporcionar unas directrices a sus monjes. En las décadas anteriores se escribieron varias reglas para regular la vida en los monasterios y, es muy posible, que San Benito se inspirara en ellas, especialmente en la Regla del Maestro, de autor desconocido, puesto que una parte de los capítulos iniciales tiene muchas similitudes, pero es interesante ver las diferencias. La Regla es un libro que está dirigido a los principiantes, pero también al resto de personas que viven en un monasterio. A lo largo de sus 73 capítulos se regula la vida en el monasterio, tanto en la parte doctrinal y litúrgica, como en la parte de ordenación del resto de actividades que se

llevan a cabo incluyendo la parte disciplinaria. Entre las diferentes temáticas tratadas hay que tienen que ver con el liderazgo y se exponen, esencialmente, al referirse al Abad, al Prior y al Mayordomo (ecónomo o administrador), y a las otras posiciones que existen en la comunidad (Portero, Hostelero, Maestro de novicios, Enfermero...). Los monasterios además de regirse por la Regla, tienen también otros textos de referencia. Es el caso del texto denominado Constituciones que actualizan la Regla y que son propias de cada Congregación. Las Constituciones se pueden modificar con una mayoría de dos tercios de los votos favorables en una reunión del Capítulo General de la Congregación. También hay las Ordenaciones de los Capítulos Generales, las Declaraciones de los capítulos provinciales y el Costumario propio del monasterio (que regula aspectos concretos como, por ejemplo, los días de vacaciones). La Regla se lee tres veces el año, repartida en fragmentos diarios, para cumplir lo que dice en el capítulo 67: *"Y queremos que esta Regla se lea a menudo en comunidad, para que ningún hermano no pueda alegar ignorancia".*

7. El liderazgo de acuerdo con la sabiduría benedictina

Veamos a continuación los rasgos más relevantes de la Regla que tratan aspectos relacionados con el liderazgo. En primer lugar, se describen aspectos relacionados con condicionantes previos de la relación entre los monjes, la actitud y las virtudes personales de la persona que lidera, y, posteriormente, se tratan los aspectos más relacionados con el estilo de liderazgo, los incentivos, la gestión de conflictos, la disciplina y el control de la actuación:

- **Condicionantes previos:** La Regla tiene algunas características que hacen que las relaciones interpersonales en los monasterios tengan ciertas singularidades:

    - **Voto de obediencia** (RB 5): Como ya se ha mencionado, los monjes además del voto de pobreza y de castidad, tienen la obligación de obedecer a su superior. De hecho, es una doble obediencia: a la Regla y al Padre Abad. Para ser más exactos hay que hablar de una triple obediencia, puesto que *"también los hermanos se tienen que obedecer los unos a los otros"* (RB 71). La obediencia de acuerdo con la Regla se tiene que hacer

rápidamente y con alegría. De todas maneras, se trata de una obediencia dialogada en el sentido de que hay derecho a expresar inconvenientes al superior, a pesar de que si el superior insiste hay que obedecerlo (RB 68). Sobre el significado de la obediencia es interesante tener presente la filología. El verbo latino "oboedire" (recordamos que la Regla fue escrita en esta lengua) tiene la misma raíz que el verbo "obaudire", que quiere decir escuchar. Por lo tanto, se puede interpretar obedecer como la capacidad de escuchar atentamente y así poder entender mejor las cosas, tanto por parte de quien manda como de quien obedece.

- ***Ora et labora*:** A pesar de que es una expresión que se relaciona habitualmente con la vida monástica, no aparece como tal en la Regla. Es cierto que, además de la oración, el trabajo es uno de los rasgos característicos de los monjes. Con todo, en el conjunto de la vida de un monje hay otras actividades importantes como es la lectura, el conocimiento de sí mismo, el esfuerzo para vivir en comunidad, etc. Como que el primer trabajo que hace el monje por la mañana es rezar, hay que levantarse temprano. Como decía San Benito: *"A los somnolientos, les gusta poner excusas".*
- **Voto de pobreza:** Los monjes no tienen propiedades privadas (RB 33), puesto que antes de hacer la profesión monástica tienen que renunciar por escrito a todos sus bienes presentes y futuros. Por eso, tienen que transferir todos sus bienes a quienes quieran. No pueden aceptar obsequios de nadie excepto que lo autorice el Abad (RB 54). Y si marchan del convento no reciben ninguna compensación. Por otro lado, también tienen que confirmar por escrito que nunca reclamarán ningún salario o compensación por los años que estén en el monasterio. Esto, favorece que el monasterio pueda fortalecerse patrimonialmente y dotarse de reservas que permitan afrontar tiempos difíciles. De todas maneras, cuando marcha un monje, a pesar de que no hay obligación de retribuirlo, los monasterios procuran actuar con humanidad.
- **Silencio** (RB 6): Este es un valor fundamental incluido en la Regla. Por lo tanto, la comunicación tiene que ser concisa y se tiene que producir después de la reflexión suficiente que permita decir la verdad que el otro

puede aceptar. La Regla es una muestra con su estilo directo y sin excesos. El silencio es fundamental para la oración, para el trabajo interior, por el autoconocimiento, para la reflexión, para la unificación (*"lo que pienso es lo mismo que lo que digo y que lo que hago")* y por la pacificación. Entre las virtualidades del silencio, Grün (2003) recuerda que cuando más hablamos y tratamos de decir más cosas, menos nos comunicamos; y que contribuye a aliviar tensiones, mal humor; y nos ayuda a distanciarnos de estas cosas porque pone distancia entre nosotros y el resto de cosas. Por lo tanto, el silencio es una manera de acceder a la verdadera paz. Y siguiendo con Grün, el silencio y la palabra no se oponen; y si tenemos que comunicarnos en algún momento, la palabra a expresar tiene que ser la mejor palabra.

Por otro lado, en la relación con las otras personas, los monjes tienen instrumentos como los siguientes para tratar bien y cuidar lo mejor posible a los otros: *"Hay que honrar a todo el mundo"* (RB 4, 8), *"aquello que uno no quiere que le hagan a él que no lo haga a otro"* (RB 4, 9), *"reconfortar a los pobres"* (RB 4, 14), *"visitar a los enfermos"* (RB 4, 16), *"socorrer a quien pasa tribulación"* (RB 4, 18), *"consolar al afligido"* (RB 4, 19), *"apartarse de las maneras de hacer del mundo"* (RB 4,20), "*no satisfacer la ira*" (RB 4, 22), *"no guardar resentimiento"* (RB 4, 23).

- **Actitud:** El liderazgo de una organización normalmente implica tener la ambición de liderar y la búsqueda de poder para influir en los demás o para acumular riquezas. En el caso de un monasterio aspectos como el voto de pobreza hacen que haya otros componentes que animan a una persona a dar un paso adelante y asumir el liderazgo. Se trata de actitudes que podemos encontrar también en la mayoría de personas que asumen la responsabilidad de liderar en el sector público:

    - **Vocación de servicio** (RB 64, 8): La persona que lidera tiene que entender que tiene que servir más que mandar. Este rasgo, y muchos otros de la Regla, es común con el liderazgo ignaciano (de los jesuitas) que, como

recuerda Guibert (2017): *"...entienden la vida (y el liderazgo) no como una búsqueda de éxitos sino como un servicio"*.

- **Búsqueda de la estima** (RB 64, 15): la persona que lidera tiene que ser más apreciada que temida.

- **Virtudes personales:** Para liderar monjes, la Regla incluye cualidades que, de hecho, hoy en día hacen falta en cualquier tipo de organización:

  - **Humildad** (RB 7): Ser humilde implica reconocer los propios defectos y valorar a los demás. De acuerdo con Petersen y Seligman (2004), la humildad se caracteriza por una conciencia profunda de nuestras habilidades; capacidad de reconocer nuestros errores, deficiencias, límites; apertura a nuevas ideas; enfoque no exclusivo en nosotros mismos; y capacidad de apreciar la contribución de los demás. Cassià Maria Just, Abad de Montserrat entre 1966 y 1989, hablaba así del liderazgo (refiriéndose al Abad): *"Tiene que ser valiente, porque es una carga. Tiene que ser humilde y que no busque el cargo, sino que lo acepte. Que tenga capacidad de trabajo en equipo, pero en un equipo plural, sino hay el peligro del pensamiento único".* La humildad implica aceptar que cuando dé una orden pueda escuchar la opinión de un monje que manifieste que la orden es imposible (RB 68). Por lo tanto, puede haber diálogo en relación a las órdenes que manda el Abad.
  - **Tranquilidad:** La persona que lidera tiene que ser tranquila. Cómo dice la Regla refiriéndose al Abad: *"que no sea turbulento ni inquieto, no sea exagerado ni obstinado, no sea celoso ni demasiado suspicaz; si no nunca tendrá paz"* (RB 64, 16).
  - **Prudencia**: Hay que usar los medios adecuados y proporcionados a cada situación (esto es la prudencia) para no echar a perder lo que funciona. San Benito decía: *"Tiene que obrar con prudencia y no hacer "de nada demasiado", no sea que, por querer rascar demasiado el óxido, se rompa el vaso"* (RB 64, 12).

- **Ponderación:** Hay que buscar un equilibrio entre los objetivos de eficacia/eficiencia y las personas. Esto, quiere decir de nuevo escuchar mucho y tener capacidad de llegar a compromisos y pactos.
- **Discreción:** Este es un término que puede tener diferentes significados de acuerdo con el término latino *discretio*. Por un lado, se puede referir a la prudencia en la comunicación. No se puede decir todo a todo el mundo. También se puede interpretar la discreción como la capacidad de tomar decisiones acertadas y en el tiempo oportuno.
- **Puntualidad** (RB 43): La puntualidad es imprescindible para el buen funcionamiento de la vida en común y es, al mismo tiempo, un signo elemental de respeto hacia los demás. La carencia de puntualidad en los actos comunitarios de cada día se considera una falta que hay que enmendar.

- **Estilo de liderazgo:** En este tema, la Regla incluye temas que, de nuevo, hoy en día pueden ser imprescindibles en cualquier tipo de organización:

  - **Objetivo del liderazgo:** Dado que liderar es dirigir personas para conseguir una misión, hay que crear un clima que favorezca la cohesión interna, la buena marcha de la organización y el crecimiento personal del equipo humano. Cómo dice Guibert (2017): *"Las organizaciones e instituciones pueden ser un canal de mucho bien, por eso se crean. Pero si no se cuidan, pueden ser fuente de malestar o deshumanización".*
  - **Autoridad versus poder:** Hay que conseguir la autoridad, que es más importante que el poder. El líder que tiene autoridad ayuda a crecer a las personas y muestra con hechos como se tiene que trabajar, como se tiene que tratar a los demás y como se tienen que tomar decisiones. Es más importante ser convincente que autoritario. Por lo tanto, hay que liderar con el ejemplo, más que con las palabras (RB 2, 11-13). La autoridad tiene que ir acompañada de obediencia.
  - **Consejo:** El Abad tiene que pedir la opinión y ayuda de los demás. Por eso, tiene que escuchar mucho y, como ya se ha expuesto, tiene dos órganos que le aconsejan: el Capítol conventual que incluye todos los

monjes y el Consejo de decanos, además de los monjes que él quiera consultar.

- **Relación con la persona que lidera:** La persona que lidera tiene que tener contacto directo a menudo con todas las personas de la organización. Así, todos los monjes tienen acceso directo al Padre Abad.
- **Comunicación:** No se tiene que ser amigo de hablar mucho, sino de escuchar (RB 6). A esto ya nos hemos referido al hablar de la obediencia. Cómo decía San Benito, citando la Biblia: *"Si hablas mucho, no evitarás el pecado"*. Cómo dice la Regla, hay que guardar la boca de palabras malas y no reír ruidosamente (RB 4, 52-54).
- **Empatía:** Cuando no se tiene lo que te piden hay que dar una buena palabra por respuesta (RB 31, 13).
- **Corresponsabilidad:** Se tiene que promover la delegación máxima de funciones (RB 21, referida a los decanos).

- **Promoción a cargos de responsabilidad**: La promoción se tiene que hacer por meritocracia. Cómo dice la Regla al hablar de los decanos: *"Y no sean escogidos por antigüedad, sino según los méritos de su vida y la sabiduría"* (RB 21, 4).

- **Cuidado de las personas mayores** (RB 37) y amar a las más jóvenes: La importancia que da la Regla a esta cuestión es muy diferente a la discriminación por "edadismo" que se vive en muchas organizaciones hoy en día que desprecian a las personas de más edad o a las más jóvenes. Cómo dice la Regla: *"venerar a los ancianos"* (RB 4, 70) *y "amar a los más jóvenes"* (RB 4, 71).

- **Evaluación e incentivos:** También son plenamente vigentes en la mayoría de organizaciones de hoy en día los criterios que la Regla propone para evaluar e incentivar la actuación de los monjes:

  - **Ecuanimidad:** No se tiene que apreciar a unas personas más que a otras (RB 2, 16).
  - **Incentivos:** Hay que animar a los que obran bien (RB 64, 19 y RB 2, 25).

- **Faltas y disciplina:** Este es un aspecto muy relevante en cualquier organización y es tratado con mucho detalle en la Regla.

    - **Comprensión con quienes cometen alguna falta** (RB 23-25): El líder tiene que ser comprensivo con los defectos de los demás y esto implica paciencia. Cómo dice la Regla, se requiere la severidad del maestro y la bondad del padre (RB 2, 24). Implica aplicar más la misericordia (actitud bondadosa de comprensión hacia el sufrimiento de las otras personas, sinónimo de perdón) que la justicia (RB 64, 10).
    - **Claridad con las faltas:** A pesar de la comprensión mencionada, hay que dar mensajes muy claros a los que no actúan bien (RB 64, 14 y RB 2, 26).
    - **Reconocer los errores:** Cuando se cometen errores, si se reconoce ante el superior, el castigo será menor. Merece la pena hacer notar que la Regla presenta a los monjes que cometen errores como "enfermos" más que como "malos". Por eso, establece todo un sistema de correcciones enfocado a la curación más que al castigo en sí mismo, y propone al Abad el ejemplo de Jesucristo como buen pastor y médico sabio (RB 27 y 28).
    - **Medidas disciplinarias:** A las personas que cometen errores se las tiene que corregir hasta tres veces y si no rectifican, se las tiene que echar (RB 28). Cómo dice la Regla: *"Si algún hermano se demuestra contumaz, o desobediente, u orgulloso, o murmurador... tiene que ser amonestado secretamente por sus ancianos por primera y segunda vez. Si no se enmienda, que lo riñan públicamente ante todo el mundo"* (RB 23). En el apartado de los decanos (RB 21), la Regla dice: *"si hay alguno que, hinchado de orgullo, fuera encontrado reprensible, y, después de la primera, segunda y tercera corrección, no quería enmendarse, que lo saquen y que se ponga en su lugar otro que sea digno. Lo mismo establece en cuanto al prior".*
    - **Autocrítica:** El Abad además de corregir a los demás tiene que corregirse a él mismo. Como recuerda Folador (2006), el Abad se cuida de sí mismo y, mientras ayuda los demás a corregirse, se va corrigiendo de sus propios defectos (RB 2, 40).

- **Expulsión y readmisión:** En determinados casos, por ejemplo cuando se incumple la Regla y no se atienden las amonestaciones recibidas, un monje puede ser expulsado del monasterio. De todas maneras, también hay la posibilidad de que el monje pueda ser readmitido si promete enmendar el motivo por el cual se lo expulsó. Esto se puede repetir hasta tres veces (RB 29). Por lo tanto, se le puede perdonar hasta tres veces.

- **Resolución de los conflictos:** De nuevo, teniendo en cuenta que la Regla se escribió en un tiempo en el que imperaba la autoridad y que los conflictos se trataban, normalmente, con violencia (la razón de quien tenía más fuerza) era muy rompedora la metodología de resolución de conflictos, que sigue siendo muy vigente hoy en día para cualquier organización. Las diferencias se tienen que resolver con diálogo. Tiene que reinar el respeto y la convivencia pacífica. Y cuando hay conflictos *"no dar una paz fingida"* (RB 4, 25), *"no devolver mal por mal"* (RB 4, 29), *"no hacer ninguna ofensa, sino más bien sufrir con paciencia las que nos hacen"* (RB 4, 30), *"amar a los enemigos"* (RB 4, 31), *"no ser orgulloso"* (RB 4, 34), *"ni murmurador"* (RB 4, 39), *"ni criticón"* (RB 4, 40), *"no odiar a nadie"* (RB 4, 65), *"no tener celos"* (RB 4, 66), *"no obrar por envidia"* (RB 4, 67), *"no ser amigo de peleas"* (RB 4, 68), *"rehuir la altivez"* (RB 4, 69), *"hacer las paces antes de la puesta de sol con quien se haya reñido"* (RB 4, 73).

- **Control de la actuación:** Como ya se ha mencionado más arriba, el autoritarismo imperante hace quince siglos no admitía mecanismos de control de la actuación como los que incluye la Regla. También esta cuestión es hoy en día plenamente vigente para la mayoría de organizaciones:

  - **Legitimidad de la actuación:** La persona que lidera es depositaria de la confianza de los demás, Por eso, tiene que aceptar rendir cuentas y que todo el mundo sea muy exigente con ella.
  - **Control económico**: Esta es una actividad hecha por el mayordomo, de acuerdo con las instrucciones del Padre Abad. En función del importe de

los gastos, el Padre Abad puede autorizarlos. A medida que el importe es superior, la responsabilidad pasa a ser del Consejo de Decanos. Para importes superiores la autorización la tiene que dar el Capítulo Conventual[9]. Y para importes todavía más elevados, la autorización la tiene que dar el organismo correspondiente de la Santa Sede.

- **Control externo:** Ya se ha mencionado el papel de la Visita canónica, que implica que cada cuatro años el Visitador y un monje de comunidades hacen un informe que puede legitimar (o no) la actuación del Abad y para ayudar a la Comunidad y al Abad a analizar la situación. Como ya se ha indicado, los visitadores pueden invitar al Abad a presentar la dimisión y, en casos extremos, lo podrían deponer.

8. Conclusiones

A pesar de que la Regla se escribió hace quince siglos, sigue siendo muy vigente hoy en día en los monasterios y tiene mucho interés para cualquier tipo de organización en pleno siglo XXI. Como escribe Grün (2006): *"el modelo de gestión benedictino, ya con más de 1.500 años, hoy vuelve a ser moderno y capaz de ayudar a encontrar respuestas a preguntas importantes de nuestro tiempo"*.

Ante la sorpresa de que un texto tan antiguo tenga planteamientos vigentes hoy en día nos podemos preguntar cómo puede ser esto posible. Una respuesta podría ser que quizás el corazón humano no ha cambiado demasiado en estos mil quinientos años y que temas como las virtudes, el compromiso, la disciplina, el reconocimiento del trabajo bien hecho, la realización personal, la posibilidad de cometer alguna falta, son inherentes a la condición humana. Otra posible explicación de la actualidad de la Regla es que la incertidumbre del hombre contemporáneo puede ser similar a la que había durante el periodo de decadencia del Imperio Romano y, por eso, es fundamental disponer de puntos de referencia.

[9] A modo de ejemplo, en la Congregación benedictina Americano-Casinense, el Abad tiene autorización de gastos para cantidades que no superen los 5.000 euros. A partir de esta cantidad, y hasta 30.000 euros, se requiere la autorización del Consejo de Decanos y para cantidades superiores se requiere la autorización del Capítulo Conventual (Skudlarek y Senna, 2020).

En el momento en que se escribió la Regla, introdujo muchos elementos (vocación de servicio, democracia, amor y respeto hacia todas las personas, objetivo de autoridad más que relación de poder, control externo de la actuación del Abad...) que eran absolutamente rompedores comparados con las prácticas vigentes en la época.

Una muestra del interés de este código es que ha contribuido a que gran parte de los monasterios continúen funcionando después de muchos siglos. Hay que tener en cuenta que aspectos como escuchar, comunicar, priorizar la autoridad sobre el poder, pedir consejo, cuidar de las personas, una persona un voto... están muy asumidos hoy en día, pero eran muy innovadores hace quince siglos, cuando se escribió la Regla. Y, por otro lado, las actitudes personales que promueve la Regla (vocación de servicio, humildad, tranquilidad, prudencia, empatía, discreción...), el estilo de liderazgo (objetivo de cohesión interna, autoridad, comunicación, diálogo, corresponsabilidad, meritocracia...) y la gestión de los conflictos (ecuanimidad...) son con toda seguridad muy valiosas hoy en día para cualquier persona que lidera.

Teniendo en cuenta que muchas empresas tienen una vida muy corta, y que las que superan los primeros años tienen una esperanza de vida que se sitúa entre 12 y 15 años (Amat y Lloret, 2014), merece la pena no perder de vista la sabiduría de la Regla de San Benito.

Referencias

Amat, O. y Lloret, P. (2014): *Avanzando: Cómo lo hacen las mejores organizaciones*, Profit, Barcelona.

Bianchi P.G. (2006): *Ora et labora. La regola benedettina applicata alla strategia d'impresa e al lavoro manageriale*, Xenia Edizioni. Milano.

Bini, S. (2012): La «Regola Benedettina»: uno strumento sempre attuale per la gestione efficace delle organizzazioni. *L'Amministrazione Ferroviaria*, Edizioni CAFI, Roma.

Bini, S. (2016): Dalla Regola di San Benedetto alla Qualità Totale: alla ricerca delle origini culturali dei più moderni ed efficaci modelli di gestione delle organizzazioni, *4° International Symposium presso Istituto Monastico di Sant'Anselmo,* Roma.

De Vogüé, A. (2004): *Sant Benet, home de Déu*, Publicacions de l'Abadia de Montserrat, Barcelona.

Folador M. (2006): *L'organizzazione perfetta. La regola di San Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna*, Guerini e Associati, Milano.

Fossas, I.M. y Bombelli, M.C. (2010): Organizzare e gestire persone: insegnamenti dalla Regola di S. Benedetto, *Quaderni di Management*, num.43.

Fossas, I. M., Gasch, M., Perroni, M. y Bombelli, M.C. (2018): *Administrar assenyadament*, Publicacions de l'Abadia de Montserrat, Barcelona.

Guibert, J.M. (2017): *El liderazgo ignaciano*, Sal Terrae, Santander.

Grün, A. (1990): *La mitad de la vida como tarea espiritual. La crisis de los 40-50 años*, Ed. Narcea, Madrid.

Grün, A. (2003): *Elogio del silencio*, Sal Terrae, Santander.

Grün, A. (2006): *Orientar personas, despertar vidas. Sugerencias inspiradas en la Regla de san Benito*, Ed. Verbo Divino, Estella.

Lowney, C. (2014): *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, Granica, Buenos Aires.

Skudlarek, W. y Senna, A. (2020): *Las constituciones y el directorio de la Congregación Americano-Casinense de monasterios benedictinos*, Saint John's Abbey, Collegeville.

Regla de Sant Benet (1981): *Regla de Sant Benet. Amb pròleg i glosses per a una relectura de l'abat Cassià M. Just*, Publicacions de l'Abadia de Montserrat, Barcelona.

Peterson, C. i Seligman, M. (2004): *Character Strengths and Virtues: A Hand-book and Classification*, American Psychological Association / Oxford University Press.

Prat, J. (1991): *L'orde benedictí*, Arxiu d'Etnografia de Catalunya, 8, pàg. 12-29.

Webgrafia:

Web de la orden benedictina: www.osb.org; www.osbatlas.com

Webs con datos de la orden benedictina:

https://www.anselmianum.com/it/

https://www.collegiosantanselmo.com/

http://divinavocacion.blogspot.com/2008/04/37-orden-de-san-benito.html

http://old.monasteriopaular.com/benedictinos/estructura.html

http://www.abadiamontserrat.ner

Otros webs:

www.versoilcenobio.it

www.ora-et-labora.net

Anexo. Estructura de la Orden Benedictina

Fuente: http://old.monasteriopaular.com/benedictinos/estructura.html

La Orden Benedictina es canónicamente una Confederación de Congregaciones, que reúne a las siguientes Congregaciones Benedictinas (entre paréntesis se indican los países donde poseen monasterios):

- Congregación Inglesa (Gran Bretaña, EE. UU., Perú, Zimbabue).
- Congregación Húngara (Hungría, Brasil, Austria).
- Congregación Helvética (Suiza, Camerún).
- Congregación Austríaca (Austria).
- Congregación Bávara (Alemania).
- Congregación Brasileña (Brasil).
- Congregación Americano-Casinense (EE. UU., China, Japón, Bahamas, Brasil, Colombia, Canadá, México).
- Congregación de Subiaco-Montecasino o Sublacense-Casinense (Provincias: Italiana, Inglesa, Holandesa, Francesa, Hispánica, de África y Madagascar, Filipina, Vietnamita). Es la más internacional y numerosa de todas. Montserrat pertenece a ella a través de la provincia hispánica.
- Congregación Beuronense (Alemania, Austria).
- Congregación Helvético-Americana (EE. UU., Belice, México, Guatemala, Canadá).
- Congregación Otílense (Alemania, Corea del Sur, Tanzania, EE. UU., Venezuela, Austria, Suiza, Suráfrica, Kenia, Colombia, Filipinas, Uganda, India, China). Tiene un fuerte empujón misionero.
- Congregación de la Anunciación (Bélgica, Ruanda, Zaire, Trinidad y Tobago, Guyana, Irlanda, Nigeria, Polonia, Alemania, EE. UU., Perú, India, Francia).
- Congregación Eslava (República Checa, Eslovaquia, Hungría).
- Congregación Oliventina (Italia, Francia, Brasil, EE. UU., Gran Bretaña, Israel, Guatemala, Corea del Sur, México).
- Congregación Vallumbrosana (Italia, Brasil).

- Congregación Camaldulense (Italia, EE. UU., Brasil).
- Congregación Silvestrina (Italia, Sri Lanka, EE. UU., Australia, India).
- Congregación del Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay).

Estructura de la Confederación Benedictina:

- Monasterios benedictinos masculinos: 335 monasterios con cerca de 8.000 monjes, 270 abadías, 15 prioratos independientes y 50 casas dependientes.
- Congregaciones benedictinas: los monasterios masculinos se agrupan formando 18 Congregaciones (enumeradas más arriba).
- Monasterios benedictinos femeninos: 840 abadías y monasterios femeninos, con cerca de 16.000 monjas y hermanas. Forman 61 Congregaciones y Federaciones asociadas a la Confederación Benedictina.
- Abades Presidentes de las Congregaciones: los superiores de los monasterios (y uno o más monjes por cada provincia) de cada Congregación Benedictina eligen a un Abad Presidente por un periodo de ocho años. El Abad Presidente no tiene autoridad directa sobre los monasterios, pero sí una cierta influencia, así como la capacidad de pasar Visita Canónica.
- Abad Primado: elegido por el Congreso de Abades, representa a toda la Confederación Benedictina. Esta figura se creó para facilitar el diálogo entre la Santa Sede y el mundo benedictino. No tiene autoridad directa sobre ningún monasterio, pero si sobre el Monasterio y la Universidad San Anselmo de Roma, de los cuales es el superior.
- Sínodo de Abades Presidentes: reunión dos veces el año de los 18 Abades Presidentes con el Abad Primado.
- Congreso de Abades: reunión cuatrienal de todos los Abades y superiores de los monasterios independientes.

OTROS DOCUMENTOS TÉCNICOS

- El quadre de comandament integral adaptat a la creació de valor econòmic, social i medioambiental (versió 2021)
- Internalitzar o externalitzar serveis a l'administració local: Una visió estratègica i econòmica
- La blockchain revolucionará la comunicación de la empresa (Raúl Jaime Maestre)
- Conventional fallacies on Bitcoin (Júlia Bellver, Andrei Boar, Mercè Muñoz and Marta Torrents)
- Digitalización e innovación tecnológica en el sector bancario español (Andrea Martínez y Naïm Guell)
- RATIOS SECTORIALES 2017 Cuentas anuales (balances y cuentas de resultados) de 143 sectores y 25 ratios para cada sector (Coord. O.Amat)
- Cierre contable y fiscal para las Pymes diciembre 2018 (Manuel Rejón)
- Aspectos destacados del proyecto de resolución del ICAC sobre criterios de presentación de instrumentos financieros y otros aspectos contables de índole mercantil. (Carlos Mahiques y M.José Palau)
- Caso práctico: Diseño y seguimiento de un cuadro de mando integral. El caso de una empresa de servicios. (Fco. Javier Subias)
- La función del Controller. Aspectos clave y errores frecuentes. (Andrés Díaz Balsa)
- La contabilidad que viene para no iniciados: La información de sostenibilidad como complemento a la contabilidad financiera clásica (Llorenç Bagur y Marc Oliveras, miembros de la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID)
- La necesidad de la Contabilidad Lean (José Miguel Vilalta)
- Les inversions d'impacte (Impact investments): Anàlisi de les inversions que generen valor econòmic (Ramon Bastida)
- Ràtios Sectorials 2016. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes febrer 2018 (Manuel Rejón)
- Contabilización de las criptomonedas como medio de pago en la compraventa de bienes o servicios (Luz Parrondo)
- Relació de Consultes comptables i respostes ateses el 2017
- Amortitzacions aplicables als exercicis 2017 i 2018. Anàlisi Fiscal i Comptable (J.Baqués i X.González)
- Aumento del control en las secciones de crédito de las cooperatives (Vicente Cebollero)
- Fintech: Nuevas fuentes de financiación (Jordi Carrillo)
- La crisis del Banco Popular: Una valoración sobre los problemas de solvencia y liquidez (Joan Anton Ros)
- Propostes de millora de la regulació de la inversió financera i els mercats (Coord. Xavier Puig i Oriol Amat)
- Plantilla Memòria Abreujada 2016 (F.Gómez, J.Rizo, X.Sentís)
- El Mercat alternatiu Borsari (MaB): una alternativa de finançament per les petites i mitjanes empreses (Graciela Codina, Gemma Garrofé, Sara Medina i Maria Montserrat Roig-UPF)
- Activos financieros: valoración, normas, procedimientos y control (Miguel Harto-Universidad de Extremadura)

- Model de memòria Normal. PGC de fundacions i associacions subjectes a legislació de la Generalitat de Catalunya (Comissió d'Entitats No Lucratives del Col·legi de Censors Jurats de Comptes)
- La Comptabilització dels actius Intangibles. Novetats a partir de 2016 (Ferran Rodríguez-UB)
- Tractament comptable del producte de la venda d'aquesta energia: ¿Rebran el tractament d'ingressos o bé es modificarà el cost d'adquisició de l'immoble? BOICAC Nº 105 2016: Consulta 4 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Tractament comptable de l'aprovació d'un conveni de creditors en un procediment concursal, en el que no es fixen interessos per el deute romanent. BOICAC Nº 102 de 2015: Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Anti-Fraud Strategy (Nicola Eusebio)
- RÀTIOS SECTORIALS 2015. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes desembre 2016 (Manuel Rejón)
- Tractament comptable de la cessió d'un terreny a canvi de la reserva d'aprofitament. BOICAC Nº 101: Consulta 2 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comptabilització de llegats de caràcter no reintegrable rebuts per una entitat sense ànim de lucre. Concordança amb la norma NRV 20ª del Pla General de Comptablitat d'entitats sense finalitats lucratives (PCESFL). BOICAC Nº100, Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- La valoració posterior dels fons de comerç en els estats financers. Un estudi introductory (Joan-Emili Masferrer)
- Preparant els pressupostos 2017 de l'empresa (ACCID-CECOT)
- Programari gratuït interactiu dels Ràtios Sectorials 2014 (Luis Muñiz)
- RÀTIOS SECTORIALS 2014 Comptes anuals (balanç i comptes de resultats) de 166 sectors. 25 ràtios per cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Memòria normal
- Introducció a la filosofia del marge. Claus de la gestió del marge per maximitzar beneficis (Comissió de Comptabilitat de Gestió)
- Plantilla Memòria Pimes 2016
- Plantilla Memòria Abreujada 2016
- Determinación de las pérdidas computables para la reducción obligatoria de capital y para la disolución por pérdidas (BOICAC Nº102 de 2015: Consulta 5) (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Relació de consultes ateses el 2015 (ACCID)
- Codi d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat (versió catalana per: ACCID-CCJCC)
- L'obligació de conservació de la documentació comptable i els seus efectes sobre la normativa fiscal (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comentari tècnic sobre consulta ICAC Tractament comptable dels costos d'ubanització i del dret de superfície (BOICAC Nº102/2015 Consulta 4)
- 10 errors clau en la negociació bancària (Joan Anton Ros Guasch)
- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Fecha de efectos contables en un proceso de fusión entre sociedades de un grupo (BOICAC Nº102/2015 Consulta 2). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)
- La nova normativa Comptable dels ens públics locals (Josep Viñas-Comissió Comptabilitat Pública)
- Tancament Comptable i fiscal per a les pimes - Revisió febrer 2016 (Manuel Rejón)
- Projecte de modificació del PGC PIMES i del PGC de 2007, de les Normes de Formulació de Comptes Consolidats de 2010 i del PGC d'entitats sense finalitats lucratives de 2011 (Comissió comptabilitat ACCID-CEC)

- Mejoras a introducir en la cuenta de pérdidas y ganancias (Subcomisión 2ª)
- Comentarios a la nueva ley del impuesto sobre sociedades y al proyecto de reglamento del impuesto sobre sociedades (Com. Comptabilitat i Fiscalitat)
- Anàlisi canvis règim econòmic de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya (Com. Cooperatives)
- El despacho de nueva generación (Oriol López Villena)
- Aspectes clau del perfil emprenedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)

Para consultar los documentos relacionados **clica aquí**

OTROS DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Situació actual de l'ensenyament en Comptabilitat a Catalunya 2017 (Ester Oliveras)
- Estudio del sector agrícola en Cataluña a través de la Información Contable (M.A.Farreras, E.Rondós i P.Morera)
- El canvi d'escala: un revulsiu per a la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic? (L'Aresta Cooperativa Agroecológica)
- La Planificació i l'ús d'indicadots de gestió en el sector hoteler a Catalunya (Nicole Kalemba)
- How to write a study case (Jordi Carrillo)
- Tesi de Màster (TM). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer i Marc Oliveras)
- Com redactar un cas (Jordi Carrillo)
- Treball Final de Grau (TFG). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer)
- Perspectives de la ciutadania de la RS corporativa de les empreses a Catalunya (F.Marimon i M.Alonso)
- Anàlisi de les relacions indirectes i les variables d'entorn en la cadena de valor del Quadre de Comandament Integral (Josep Llach Pagès)
- Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA (Elena Helbig)
- Un altre finançament per a les empreses Cooperatives (Montserrat Sagarra)

- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Efectes econòmics de la primera aplicació de les normes Comptables de les Cooperatives adaptades a la NIC 32 i la CINIIF 2 (Ramon Bastida i Lluís Carreras)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados **clica aquí**

ACCID
Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
@AssociacioACCID

Este trabajo tiene por objeto exponer las principales indicaciones que sobre el liderazgo nos propone la sabiduría benedictina y, en concreto, la Regla de San Benito. A pesar de que la Regla se escribió hace quince siglos, sigue siendo muy vigente hoy en día en los monasterios y tiene mucho interés para cualquier tipo de organización. Ante la sorpresa de que un texto tan antiguo tenga planteamientos vigentes hoy en día nos podemos preguntar cómo puede ser esto posible. Una respuesta podría ser que quizás el corazón humano no ha cambiado demasiado en estos mil quinientos años y que temas como las virtudes, el compromiso, la disciplina, el reconocimiento del trabajo bien hecho, la realización personal, la posibilidad de cometer alguna falta, son inherentes a la condición humana.

Una muestra del interés de este código es que ha contribuido a que gran parte de los monasterios continúen funcionando después de muchos siglos. Teniendo en cuenta que muchas organizaciones tienen una vida muy corta, merece la pena no perder de vista la sabiduría de la Regla de San Benito.

Oriol Amat i Salas: Catedrático de la Universitat Pompeu Fabra.

Ignasi Fossas: Monje de la Abadía de Montserrat.

Colegios fundadores:

Col·legi d'Economistes de Catalunya
Al servei dels professionals de l'economia i de l'empresa

Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya
=
EL CØL·L3G1

Apoyo institucional:

COL·LEGI OFICIAL DE GESTORS ADMINISTRATIUS DE CATALUNYA