

## **CONFERENCIA DEL PADRE NICOLÁS SOBRE EL LIDERAZGO IGNACIANO.**

**Valladolid, 6 de mayo de 2013.**

**Encuentro con superiores y directores de obra de la provincia de Castilla.**

La verdad es que me acerco a este tema del liderazgo con un poco de miedo, por razones obvias. Primero, porque no soy experto. Seguro que ustedes conocen muchas más teorías y posiciones mejores que las que voy a presentar yo. Segundo, porque recuerdo el dicho de "médico, cúrate a ti mismo". De todo lo que digo aquí prohíbo preguntas del tipo "¿Todo eso lo ha hecho usted?" Todo eso está prohibido porque el *médico cúrate a ti mismo* no funciona. Y tercero, porque el riesgo de hablar en público y seguir sobre la silla es que puedas salir mentiroso. De manera que lo que voy a intentar es simplemente hacer algunas reflexiones juntos. Ustedes también piensan a medida que yo voy hablando y entre todos ayudamos a un liderazgo suficiente.

Como puntos de reflexión partiré de qué es un liderazgo espiritual. Luego haré una pequeña referencia, a mi manera, al libro de Lowney sobre el liderazgo heroico, sobre el liderazgo de la Compañía de Jesús; el título es un poco glorioso, pero ustedes lo comprenden perfectamente. Y luego algunas reflexiones sobre cómo se hace el liderazgo cuando la base de nuestras decisiones es el discernimiento espiritual. Creo que eso toca a todas nuestras comunidades e instituciones. Qué tipo de liderazgo podemos desarrollar.

### **I. Sobre el liderazgo espiritual.**

Sobre el liderazgo espiritual diría tres referencias que desarrollaré más adelante en las reflexiones sobre el discernimiento.

Primero, todo líder en un contexto apostólico o evangélico tiene que reforzar y animar a los participantes y comunidades a los valores y actitudes que consideramos evangélicas. Hay una primera función de reforzar y animar actitudes y valores.

Segundo, hay una consideración básica, que es entender la autoridad como servicio. La renuncia de Benedicto XVI al papado ha sido, se dice en Roma, la última gran lección del gran maestro Ratzinger, enseñando cómo el Papa está al servicio de la Iglesia, y no al revés. El Papa no es la figura última, la figura última es Cristo, y cuando el servicio a la Iglesia ya no se puede hacer bien uno se retira porque la Iglesia es mucho más importante que el Papa. Eso ha sido una lección que queda como remanente básico de toda nuestra concepción de la autoridad, que es siempre una forma de servir y no más.

Y tercero, dentro del contexto de San Ignacio la función principal del líder, y aquí me refiero sobre todo a las comunidades, sería ayudar a la comunidad a crecer en Cristo. En la concepción ignaciana del servicio hay siempre un factor muy importante de crecimiento que lleva a la transformación. Si no hay transformación eso quiere decir que el proceso ha fracasado. El objetivo último es la transformación de la persona, y eventualmente, a través de las personas, de la sociedad. Pero eso se produce a través de un proceso de crecimiento. No hay transformaciones instantáneas, aunque a veces nos atraiga la imagen del cambio instantáneo. A veces nos creemos que San Pablo cayó de un caballo que no existía, y es que en los Hechos de los Apóstoles no hay caballo.

Los Hechos nos dicen que se fue tres años a Arabia y luego volvió a Jerusalén para confrontar si lo que él entendía estaba en línea con los apóstoles, etc. Es un proceso largo y a la luz de sus cartas vemos cómo también San Pablo se va haciendo, se va forjando...

## II. El liderazgo heroico.

Voy a hacer ahora una referencia a un libro al que se ha dado mucho eco, porque nos ha halagado al hablar de liderazgo jesuítico como liderazgo heroico<sup>1</sup>. El título ya nos ha caído muy bien, sobre todo a los jesuitas. Yo voy a tomar selectivamente los puntos que creo que son más importantes.

El primero coincide con todo lo que he leído sobre liderazgo. Como saben este es un terreno en el que la literatura ha producido muchísimo. En lo que todos coinciden, también Lowney, es en que *hace falta un sentido de finalidad* para un buen liderazgo; hace falta una visión. Sin visión no hay líder. Yo puedo decir que en mis visitas a la Compañía, cuando encuentro una provincia en desorden –y las hay– siempre hay una falta de visión en el liderazgo. Las dos cosas van juntas: Faltan visión, objetivos, dirección y la provincia empieza a bandear; y entonces surgen líderes personalizados autodefinidos como líderes, o empiezan a tomarse decisiones que a la larga la provincia no va a poder mantener. En la famosa frase latina atribuida a San Ignacio, en términos de la SJ esta visión tiene que ser mundial, global y estar de acuerdo con el evangelio. La frase es “*Non coarctari maximo*”<sup>2</sup>; no hay nada, por grande que sea, que pueda limitar la imaginación apostólica de un jesuita, particularmente de un superior. Se ve en el atrevimiento con que algunos grandes misioneros de nuestra historia se han enfrentado a todo un continente –en tiempos en que no había ni aviones, ni Internet, ni nada– y han sido capaces de crear todo un estilo misionero muy audaz e imaginativo; han sido personas que realmente han pensado siempre más allá de la propia y limitada capacidad. Personas que incluso con muy mala salud han sabido llevar una gestión creativa, y moverse a lo largo de todo un continente. Como Anchieta, entrando a lomo de luma por Brasil y llegando hasta el Perú y Bolivia. Cosas que en su tiempo se realizaron por gente que tenía ideales y visión.

*El segundo punto de un buen liderazgo apostólico es la gran adaptabilidad en medio de un cambio increíble.* Hoy nos quejamos de que la sociedad está cambiando y pasamos por toda clase de crisis: cultural, religiosa, económica... Pero esto no es nuevo. Ha pasado siempre, y los tiempos más creativos del apostolado de la SJ han sido tiempos de crisis. La crisis es muy buena cuando produce la creatividad para sobrevivir y para seguir ofreciendo un servicio de calidad. Quizás parte de esta capacidad de adaptación a situaciones que están cambiando es la conciencia, mantenida fuertemente en las obras, de la presencia activa de Dios en todas las cosas. Una persona que cree que Dios actúa en todo no tiene miedo. Recuerdo mi última

---

<sup>1</sup> Lowney, Chris. “El liderazgo al estilo de los jesuitas”. Verticales de Bolsillo, 2008.

<sup>2</sup> *Non coarctari maximo, contineri minimum, divinum est* (Cosa divina es no estar ceñido por lo más grande, y sin embargo estar contenido entero en lo más pequeño).

actuación pública en Japón fue moderar una discusión entre un misionero francés, y un franciscano japonés. Y el tema era cómo leer la parábola del sembrador. El misionero habló del sembrador como el misionero que va y esparce la palabra de Dios. El franciscano dijo: el sembrador es Dios que ha estado sembrando en los corazones de la gente, y el misionero viene a recoger, viene a la cosecha. Por eso, cuando predica y esa predicación toca el corazón de la gente, la gente responde. Pero eso es cosecha porque Dios ha estado trabajando el corazón de la gente siglos y siglos.

Creo que todo el mundo ha mirado con admiración cómo el pueblo japonés ha reaccionado al terremoto y el tsunami de hace dos años. Esta reacción no es espontánea. Es cultivada. Dios ha estado trabajando en los corazones de toda esta gente. Llega un momento de crisis, y reaccionan con una dignidad, con una profundidad, un despegue y una capacidad de preocuparse por los demás, compasión y ayuda a los otros que no hemos sido capaces de ver en ningún país cristiano. Los americanos en casa, en Roma, cuando veían la televisión, decían: "imposible que pase". Si hay un apagón lo normal en seguida en muchos lugares es el saqueo de tiendas. En cambio, los japoneses están en el supermercado. Empieza el terremoto. Se van las luces. Colocan todo y salen en fila. Eso, ¿dónde lo hemos visto? Ahí Dios está trabajando, usando la cultura, las religiones o lo que sea. Ahí está claro que hay un tesoro de humanidad y una profundidad de compasión increíble. Creo que esto ha ayudado a los jesuitas en su trabajo misionero anterior. La inculturación ha salido precisamente como la aceptación de la cultura en un sitio donde Dios trabaja, la humanidad crece y se acepta positivamente el diálogo con otras religiones, en el que algunos jesuitas han sido pioneros. Eso indica que hay ahí una fe y confianza en que Dios va por delante y, por tanto, no estamos nosotros descubriendo lo que no hay, sino que estamos siguiendo a Dios que trabaja en los corazones de los demás.

*Otro elemento de este libro es el Magis.* Que ha dado a muchos jesuitas la capacidad de enfrentarse sin miedo a situaciones que desbordaban claramente la capacidad personal o grupal. Ayer me contaron que durante la guerra de Corea hicieron un experimento: tomaron a prisioneros de guerra, los pusieron en un campo y sistemáticamente les daban cada día malas noticias, la muerte de un pariente, un bombardeo, una batalla perdida, una enfermedad... todo malas noticias. Terminó la guerra y les dijeron que había terminado. Los prisioneros entonces se dieron cuenta de que no había vallas, ni verjas, ni perros, ni guardas, ni alambradas en el campo donde estaban. Y ni uno solo se había escapado. El miedo les había frenado la imaginación y las posibilidades de escapar. Ese es el efecto del miedo. Y ninguno de ellos quería, al final de la guerra, volver a casa. Estaban congelados. El magis es posible solamente si no hay miedo, y por eso es parte de un liderazgo en el que, donde podría haber miedo, haya confianza. Confianza en que a pesar de todo podemos salir adelante, emprender un trabajo difícil, hablar con el ateísmo, o hablar –ahora- de las fronteras, una imagen que ha resonado muy bien en toda la Compañía de Jesús. Porque la frontera habla precisamente de superar el miedo. De ir a los sitios más difíciles, algo que solo es posible si no hay miedo. Y esto da luz también a ver por qué en el Nuevo Testamento, cuando Jesús aparece –sobre todo en los relatos de la resurrección, el mensaje fundamental es "No tengáis miedo".

Otro elemento en el liderazgo de la Compañía, que es un momento fuerte y lo estamos viendo ya en el nuevo Papa Francisco, es ver cómo *la espiritualidad ignaciana* nos afecta. ¿Qué pasa cuando un papa está formado en la espiritualidad ignaciana? El papa ha sido maestro de novicios, provincial, ha tenido todos los elementos para entrar profundamente en la espiritualidad ignaciana, y estamos todos expectantes para ver las señales ignacianas. Y las vemos, de libertad interior, de no estar apegado a nada. El jueves santo, hablando a los sacerdotes, les decía dos cosas: una, que el pastor ha de oler como las ovejas, animando a pastores y obispos a estar con la gente. Es una imagen muy potente. Pero la otra cosa que les dijo es: preparen ustedes muy bien la liturgia, que se haga con dignidad, pero por favor, no estén apegados a los trapos. Y usó la palabra trapos<sup>3</sup>. Algo inaudito en un papa hablando de vestimentas litúrgicas. Pero eso es ignaciano, también: no estar apegado a nada. Servir, y hacerlo bien, pero sin apegos. Eso es ignaciano. Esta libertad de uno mismo. Estar totalmente libre del propio ego. En la espiritualidad ignaciana se espera una libertad total del ego. Parte de la dinámica de los ejercicios y la espiritualidad ignaciana es libertad interior. Una libertad interior que nos permite elegir, buscar siempre y acercarnos a la voluntad de Dios. Nunca la tendremos de nuestra mano, por eso podremos cambiar de opinión... Podremos decir, entre lo que hemos visto esto es lo que nos acerca a la voluntad de Dios, sin afirmar que lo es del todo. Pero lo que sí hay es libertad para seguir buscando.

Hace cinco años, en la CGXXXV se habló de que en estas decisiones nuestras en las que buscamos el desprendimiento del yo. En la preparación de la Congregación se habló de que en la Compañía de Jesús no hay crisis de obediencia, pero sí hay crisis de liderazgo. El jesuita protestará mucho, pero al final obedece. Al final, no exageremos...

Pero sí hay crisis de liderazgo, y esa crisis de liderazgo puede venir, precisamente, de estos apegos que en el fondo son un agarrarse al propio yo, que es muy difícil de apagar. Un buen líder debe ser sumamente libre, capaz de cambiar de opinión, porque está tranquilo sabiendo que lo que buscamos todos es la voluntad de Dios, no la voluntad del superior. Esto es sumamente importante, y si es lo que buscamos, entonces la opinión de todos es importante, y el escuchar, consultar y eventualmente llegar a una decisión mejor es parte del sistema de obediencia.

Otro elemento importante para un buen liderazgo es *desarrollar hábitos de reflexión*. El superior que está super ocupado y no tiene tiempo ni para sentarse a respirar será un mal superior. Si no tiene hábitos de reflexión para darle vueltas a las cosas y para ayudar a su comunidad, cuando vayan a consultarle, encontrará gran dificultad.

En un seminario que tuvimos en Filipinas, el P.Jim Moran, filipino, presentó La ventana de Johari en el ejército. Las dos variables eran inteligencia y trabajo. Y él decía: Ni es inteligente ni trabaja, el soldado. No es inteligente, pero trabaja, el sargento. Es inteligente y trabaja, el capitán, que trabaja mucho. Esos son los que llevan el ejército. Y es inteligente, pero no trabaja, el general. ¿Y por qué no trabaja? Porque necesita tiempo para pensar, reflexionar, tener estrategias y un plan de batalla. Si al general –al

---

<sup>3</sup> “De la belleza de lo litúrgico, que no es puro adorno y gusto por los trapos, sino presencia de la gloria de nuestro Dios resplandeciente en su pueblo vivo y consolado, pasamos a fijarnos en la acción” (Papa Francisco, en la Santa Misa Crismal, 28 de marzo de 2013)

general del ejército, ojo- se le quita la capacidad de reflexión, entonces el ejército va abocado a la derrota. Eso me ayudó mucho –en aquel tiempo yo era provincial- a buscar hábitos de reflexión.

No hay que tener miedo a ser un líder con valor. Hace poco vi en Internet una definición de valor. Decía: El valor es el miedo pasado por la oración. En inglés: "Courage is fear that has done its prayers"<sup>4</sup> es más gráfico.

Otro elemento, y ya termino, es *importante para un buen liderazgo distinguir entre el objetivo y los medios*, no confundirse, no perderse en los medios. Sobre los medios podemos tener distintas opiniones, pero lo importante es tener claros los objetivos, y no cualquier medio sirve. El saber distinguir fines y medios es muy importante para no perder tiempo en discusiones absurdas.

Y luego, un elemento que no está en el libro, pero es importante: *un buen liderazgo tiene que estar siempre abierto a una evaluación y medición continua*. ¿Por qué no está en el libro? Porque el autor era muy amable y quiso poner solo las cosas buenas de los jesuitas. Vino a Manila cuando yo estaba en Manila y dio una conferencia y habló de los factores que considera parte del liderazgo heroico de la Compañía y no dijo nada negativo. Entonces un jesuita filipino levantó la mano en el tiempo de las preguntas y le dijo: "No ha dicho usted nada negativo. ¿Es que no hay nada negativo en nuestro liderazgo?" Él empezó a patinar, divagar, y se escapó; pero el filipino volvió y le dijo: "No ha respondido a mi pregunta. ¿No hay nada que podamos aprender del liderazgo?" Entonces, él contestó: "bueno ya que insiste, hay dos cosas. Una es que los jesuitas, como todo clérigo, se resisten a la evaluación". Es un poco como Charlie Brown en las caricaturas<sup>5</sup>. Hay una que me gusta mucho en que está él jugando al baseball, está lloviendo y están perdiendo, como siempre, y Charlie Brown dice: "¿Cómo es posible que perdamos cuando tenemos tanta buena voluntad?"

El clérigo tiende a confundir su esfuerzo con el resultado. Y cuando se habla de evaluación siempre dice: "¿Es que no lo hago bien o qué?" En seguida lo vuelve personal y entonces se hace muy difícil evaluar. Y la evaluación es normal en cualquier institución, cualquier empresa y ante cualquier objetivo. Aprender a integrar evaluación en nuestro liderazgo es sumamente importante. De cuando en cuando, nosotros, en la Compañía, tenemos como sistema que después de tres años, la consulta hace una evaluación de los superiores y entonces se decide si continúan o si ya está bien y se le puede cambiar. Esto no es automático. O sea, no es que el superior se nombra para seis años. Eso no está en las Constituciones ni en las normas que tenemos. Es para tres años y supuesta una evaluación se puede continuar, y en todo caso no por demasiado tiempo. Generalmente seis años se considera el tope. Es importante la evaluación.

Lo segundo que dijo Lowney, es que hay que poner números a eso. Nos cuesta muchísimo, porque creemos que en el Evangelio es todo espiritual y entonces poner números y decir que hay un tanto por ciento de gente a la que mis homilias no les gusta no nos encaja. Mis homilias llegan a un 30% que ya es mucho pero hay un 60% o un 70% que no les gusta. Eso nos nos gusta, nos rechina poner números. "Dios trabaja en los corazones", decimos, y metemos a Dios por medio o al Espíritu Santo y no

---

<sup>4</sup> El coraje es el temor que ha hecho sus oraciones

<sup>5</sup> Personaje de las viñetas de Peanuts, creado por Charles M. Schulz

queremos ni poner números ni hacer una evaluación concreta que nos pueda ayudar a mejorar nuestro servicio. Esto es algo bastante general. Yo lo experimenté en reuniones de superiores locales de Japón, lo he experimentado en otros sitios también y parece que es transcultural. Que el clérigo no es buen sujeto de evaluación. Se siente amenazado.

### **III. El liderazgo basado en el discernimiento espiritual.**

Voy a decir ahora algunas cosas sobre cómo es un liderazgo basado en el discernimiento espiritual. La norma última en nuestro liderazgo es la voluntad de Dios. Eso está claro. El problema es que no podemos definir tan fácilmente la voluntad de Dios como si la tuviéramos en la mano. Lo más que podemos decir es que nos acercamos, eso está lo más cerca posible. Si la norma última es la voluntad de Dios, segundo, esto quiere decir que el liderazgo se trata de un proceso, no de una unidad fija o una cosa instantánea. Estamos hablando de un proceso: ¿cómo se encuentra la voluntad de Dios? Y aquí es donde entra el discernimiento. ¿Cómo podemos llegar más cerca de esa voluntad de Dios? Es más un proceso que la conclusión que saca un superior solo. Para que este proceso sea real y sea espiritual hacen falta dos ingredientes, y luego os diré tres condiciones.

*Entre los dos ingredientes el primero es la comunidad.* La voluntad de Dios se encuentra en comunidad. Sea la Iglesia, sea la diócesis o sea la comunidad religiosa o una obra apostólica, un colegio o la comunidad de enseñantes. Este es un ingrediente totalmente necesario. Hace falta una comunidad para poder discernir. Si no hay comunidad es muy difícil discernir. Si no hay participación en actitudes básicas, o espirituales o de valores básicos, es muy difícil discernir. Para que el discernimiento sea real hace falta una comunidad real.

Y segundo, por supuesto, *el principio de libertad.* Libertad como principio. A lo que me refiero es a que en todo servicio en la vida religiosa, y digo esto con cierta solemnidad porque me parece que es una de las cosas que no se entienden en ciertos mundos, el principio es que servimos a Dios en libertad. En libertad total. El servicio religioso es libre y por lo tanto, el superior tendrá que motivar, tendrá que explicar, tendrá que comunicar, pero no puede forzar y decir "aquí el superior soy yo y tú no tienes más que obedecer". Eso es un abuso de la autoridad. Es un servicio libre y es una donación libre la que hacemos al entrar en la vida religiosa, y lo mismo al desarrollar nuestro crecimiento en Cristo dentro de la vida religiosa. Ese principio de libertad tiene que seguir vivo. Por lo tanto, la preocupación del superior va a ser cómo envolver a la comunidad en el proceso. Yo he visto, cuando era provincial, a individuos que no entraban en el proceso de discernimiento de una institución, por ejemplo, pero si luego se votaba contra lo que ellos pensaban entonces venían a mi como provincial para decir: "No puedes permitir esto". En ese momento tienes que decirles: "tú has tenido tu oportunidad, has tenido tu posibilidad de participar y no has querido participar y ahora quieres usar el poder. Este poder es ilegítimo". Es decir, que hay métodos y hay procesos que respetan la dignidad de los colaboradores, que respetan una serie de principios que tienen un sentido profundo y que por tanto no se pueden saltar. Por lo tanto hacen falta los dos principios, el de comunidad y el de libertad. ¿Y cuáles son las tres condiciones?

Las tres condiciones son: *que la comunidad, los que discernen, participen en la visión, es decir, participen también en la libertad interior*. Si no hay libertad interior en una comunidad no hay discernimiento. Yo he visto discernimientos comunitarios que han fracasado y desde el principio se veía que no había libertad. Había ya una decisión pre-tomada y entonces el proceso no es real y al final fracasa. No hay alegría, no hay consensos y no hay sentido de decir: hemos caminado y nos hemos acercado a la voluntad de Dios. La primera condición es, por lo tanto, libertad interior. Que toda elección sea posible.

*La segunda, total información*. Si no se da información a todos los que participan en la decisión, esa decisión está viciada. Hay que dar información total. O sea, eso de que llegue un superior y diga: "Me guardo mi decisión ¿qué pensáis vosotros?" Y todos piensan "A" y solo entonces el superior dice, "bueno yo voy a decidir "B" porque yo sé cosas que vosotros no sabéis", es un abuso de autoridad. Si yo sé cosas que vosotros no sabéis lo tengo que decir al principio, no al final, para escudarme, para esconderme.

*Y la tercera condición es que participemos todos en el mismo tipo de valores religiosos*, porque si no tenemos la misma valoración religiosa no podemos llegar a los mismos objetivos. Por ejemplo, el sentido de pobreza, sobre todo en medio de una crisis económica. ¿Qué significa esto para nuestra manera de trabajar, nuestra manera de obrar, de acercarnos, a los demás? La opción por los pobres tiene que ser algo participado para que pueda entrar en la decisión. El hecho de que lo que buscamos principalmente es un fruto apostólico, que no estamos aquí trabajando para crear una torre de marfil o para labrarnos una carrera o para fortalecer el prestigio de una institución sino que queremos servir a los alumnos, si es un colegio, o servir a la comunidad si es una parroquia, etc. Luego valores fundamentales como justicia o un modo de actuar que respete a los demás.

Y por último, si queremos añadir una cuarta condición, yo la añadiría, ciertamente, para superiores religiosos: *criterios ignacianos*, con los que todos los jesuitas están muy familiarizados. Como es el magis, buscar un mayor fruto y un mayor bien a los demás. O sea, hay un deseo de crecimiento y de mejorar la calidad de nuestro servicio que es parte de estos criterios ignacianos. 'La mayor necesidad'. Esto tiene consecuencias muy operativas. Hay provincias donde están pensando si abrir un colegio de educación secundaria o no, o si abrir una universidad o no. Ahí lo que hay que estudiar es la situación de este país, y ver cuál es la necesidad más grande. Si es educación primaria generalizada, entonces ahí es donde tenemos que poner nuestro esfuerzo. Si es una universidad porque los colegios están ya cubiertos, entonces tomamos el riesgo de caminar hacia la universidad. Siempre hay un criterio que es muy ignaciano que es 'la mayor necesidad'. Luego, como nos decía la Congregación General XXXV, que nadie más esté respondiendo a esta necesidad. Hay un factor de "el campo está abandonado"; porque es un campo difícil, porque es muy difícil acceder. Esto es lo que el Papa llamó 'fronteras' y a las que pide a la Compañía de Jesús acudir. No hay que entrar en competición con otros muchos que ya quieren hacer lo que nosotros

queremos hacer. Esa competición nos sirve de poco. A veces hay elementos de competición que no queda más remedio que aceptar para poder ofrecer un servicio de calidad. Pero, si hay tantos que quieren hacer ese servicio, ¿qué necesidad hay de que vaya la Compañía de Jesús? Hay un factor de "nadie quiere responder a esto". Cuando alguien me comenta que no tiene trabajo, siempre le digo que el servicio a los pobres está libre. Las carreras y el tráfico va todo en dirección a servir a los poderosos. En el servicio a los pobres no hay tráfico y si quieres correr, ahí, puedes correr todo lo que quieras. Y yo creo que es verdad. Ahí es donde la Compañía de Jesús tiene que tomar opciones y luego que sea, naturalmente, algo viable y posible dentro de la iglesia. O sea, que no creemos nuestro propio feudo.

#### **IV. Conclusión. Síntesis final.**

A modo de resumen hablaría de las condiciones para ser líder, casi como aforismos. En una de mis lecturas sobre liderazgo dice: **"Si te encuentras solo arriba quiere decir que algo no estás haciendo bien"**. Eso de decir que el superior está muy solo quiere decir que algo no hace bien; no hace participar a la comunidad, no envuelve a los demás. Y yo me encuentro con el consejo General que el comunicar y participar con el consejo hace que yo no me sienta solo y no tengo por qué sentirme solo. Dicen "es que el trabajo del General ahí arriba..." Pero no hay ahí arriba, es un trabajo de servicio y por lo tanto tenemos una comunidad de servicio y todos los problemas los puedo comunicar; y en todos, el Consejo General me ayuda.

**"La persona más difícil de gobernar es uno mismo"** Este es un aforismo evidente.

**"Cuando te dan una patada por detrás quiere decir que estás al frente"**. Vas bien ¿no? No sustarse porque me critican o así, porque si te dan una patada por detrás es buena señal. Quiere decir que vas corriendo delante, no hay que preocuparte por eso.

**"Los mejores líderes son grandes escuchadores"**. Saben escuchar para descubrir más cosas.

**"Si quieres saber cómo lo está haciendo un líder mira a su comunidad"**. Mira a la gente, mira a sus colaboradores, o mira a sus alumnos si quieres saber cómo es un profesor.

**"La mayor equivocación es no preguntar a nadie en qué te estás equivocando"**. Porque todos nos equivocamos, todos cometemos errores y entonces, es parte de la evaluación que decíamos antes. El ser capaz de preguntar a los demás qué es lo que piensan y el recibir ese feedback, yo creo que nos ayuda mucho.

En resumen, diría que las cosas que yo he encontrado como ayuda se podrían condensar en cinco palabras:

**Distinguir entre liderazgo y gestión.** No es lo mismo. El gestor hace las cosas bien. El líder hace buenas cosas. No es lo mismo. La gestión es parte del liderazgo pero se puede hacer de una manera técnica y con ayuda de técnicos.

**Segundo, capacitar a los demás para que los demás puedan trabajar bien.** Capacitar para pensar, imaginar y realizar. El líder es el que sirve a sus colaboradores

para que ellos hagan. Un buen líder da poco que hablar. Sus colaboradores dan mucho que hablar, y el líder es el que los capacita para ello.

**La tercera palabra es visión.** Visión ignaciana, eclesial, evangélica. Sentido de dirección. El líder tiene que ser capaz de formular esa visión, que entonces se hace parte de la vida de los demás. Recuerdo un sacerdote anglicano al que hicieron director de un colegio en Tokyo. Él estaba convencido de que hacían falta cambios para poner a los estudiantes más en contacto con la naturaleza, la creatividad, la imaginación, etc. Pero vio que los profesores estaban en otra onda. Y empezó a decir eso: el sistema de educación japonés no es bueno, falta esto, esto otro... Pero pacientemente no cambió nada. A los dos años los profesores empezaron a decir lo que él decía dos años antes. Se dijo que ese era el momento. Empezó a hacer cambios. Fueron bien recibidos por los alumnos, por los profesores... Perdieron un 20% del alumnado que no quería lo novedoso; pero ganaron un 20% de nuevos alumnos cuyos padres querían este tipo nuevo de educación más imaginativa, integral, etc. El problema vino cuando los alumnos se graduaban del colegio –grado medio- y pasaban al grado siguiente. Entonces empezaron a protestar por lo que echaban de menos. Al final la solución fue hacer a este sacerdote director del siguiente colegio, donde siguió el proceso de cambio. Lo cual quiere decir que lo importante es que la visión sea compartida. Una persona sola con visión no puede cambiar nada.

**La cuarta palabra clave es una persona digna de confianza.** El líder tiene que ser honesto, directo y consistente. Un líder inconsistente crea un desbarajuste enorme en sus colaboradores. La consistencia da confianza. Cuando un provincial pierde la confianza de la provincia no puede seguir adelante y hay que cambiarlo rápidamente. El individuo puede no verlo y pensar que lo está haciendo bien, pero ha perdido la confianza, la gente no le sigue y hay que cambiarlo rápidamente, porque si no la provincia se disgrega. Es importante que el líder sea una persona de confianza. ¿Qué está pasando hoy en el mundo político? Que hoy en día no tenemos líderes. No los hay. Hay unas inconsistencias tales que el pueblo no puede seguir a ese tipo de líderes. Y en la vida religiosa pasa. Y en instituciones que tienen una inspiración evangélica, ignaciana, se necesita que el líder sea una persona básicamente consistente. No perfecto, porque nadie lo es. Pero básicamente consistente, y que cree confianza.

**Por último, creo que es muy importante la gestión de sentido,** gestión de significado. En términos de vida jesuítica, cuando descubrimos que, en términos ignacianos, hay un factor en nuestra vida, sea el que sea, que hay que llevar de una manera particular, es importante comunicar esto a todos los provinciales, a los superiores locales, a los consultores y tal, para que haya una gestión con sentido. Es el Management of Meaning (gestión de sentido, de significado). Por lo tanto, parte del liderazgo es comunicar. El líder tiene que ser un gran comunicador –porque si no es capaz de comunicar sentido no se lleva adelante la gestión que quiere hacer. El líder tiene que ser comunicador, sin hacerse protagonista. Cuando el líder resulta una figura mediática el liderazgo disminuye. El líder no puede ser el centro. El líder hace de los demás el centro. Es la obra, la institución, el colegio, el centro social, la parroquia, lo que se hace el centro y todo va dirigido ahí. Cuando somos nosotros mismos el centro, sea en posición de liderazgo o individual, entonces se pierde la fuerza que puede

tener. Y viene el líder que se cree que él es todo y es estrictamente necesario y tiene que durar toda la vida.... pero nosotros sabemos que no es así. Por tanto, tiene que comunicar una visión, pero sin centrarla en sí mismo. Decíamos a principio que la gran lección de Benedicto XVI es haber visto esto, que a veces el líder tiene la obligación de retirarse para servir. Cuando escribió el libro-entrevista con un periodista alemán dice dos veces que cuando faltan fuerzas para ejercer el papado, no solamente puedo retirarme, sino que tendré la obligación de retirarme<sup>6</sup>. Y habla de obligación. Eso es muy importante. La comunicación de sentido supone una capacidad de comunicación que tiene que ser parte de un liderazgo compartido, para que sean los demás el centro y no uno mismo.

Se podrían decir muchas más cosas, pero no hay que abusar de la paciencia del que escucha...

P. Adolfo Nicolás, sj  
Valladolid, 6 de mayo de 2013

---

<sup>6</sup> Seewald, Peter "Luz del mundo." Herder, Barcelona 2010