

Diplomado



# Gerencia Social

## Ignaciana

## Unidad 6

### Claves que hacen significativo el liderazgo ignaciano

Material de estudio

© Todos los derechos reservados 2020

**Autor**

P. Carlos Vásquez, SJ

Esta conferencia del P. General que presentamos a su consideración posee todo el valor que necesita para comprender y poner en práctica el liderazgo ignaciano. Le pedimos leerla meditándola, le hará a todos mucho bien.

## Conferencia del P. general de la Compañía de Jesús, P. Adolfo Nicolás Pachón, S.J., sobre “Liderazgo ignaciano”

### Encuentro con los superiores y directores de obra de la Provincia de Castilla

- Valladolid, 6 de mayo de 2013

“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 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, al mismo tiempo que irán pensando a medida que yo voy hablando para que entre todos ayudemos a clarificar un liderazgo suficiente. Como puntos de reflexión partiré de qué es un liderazgo espiritual; luego haré una pequeña referencia, a mi manera, del libro de Lowney<sup>1</sup> sobre el liderazgo heroico, sobre el liderazgo

de la Compañía de Jesús, el título es un poco glorioso pero ustedes lo comprenden perfectamente, y finalmente, presentaré algunas reflexiones sobre cómo se hace el liderazgo cuando la base de nuestras decisiones es el discernimiento espiritual. Creo que esto toca a todas nuestras comunidades e instituciones a qué tipo de liderazgo podemos desarrollar.

### I. Sobre el liderazgo espiritual

Sobre el liderazgo espiritual apuntaría 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. Se da, pues, una primera función de reforzar y animar actitudes y valores.

<sup>1</sup> C. LOWNEY, *Heroic Leadership: Best Practices from a 450 Year Old Company that Changed the World*, Loyola University Press, Chicago 2005. En español: *Id., El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo*, Ed. Granica, Barcelona 2005.

En segundo lugar, aparece 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 finalmente, 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 creemos que San Pablo cayó de un caballo que no existía, pues 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 lo que los apóstoles entendían, 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>2</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: falta 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.

Existe una famosa frase latina atribuida a San Ignacio, que alude a que en la Compañía de Jesús la visión tiene que ser mundial, global y estar de acuerdo con el 2 Cfr. Nota 1.

Evangelio. La frase es “*Non coerceri maximo*”<sup>3</sup>; no hay nada, por grande que sea, que pueda limitar la imaginación apostólica de un jesuita, particularmente de un superior. Esto 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 mula por Brasil y llegando hasta el Perú y Bolivia. Son 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 Compañía 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 que mi última actuación pública en Japón fue moderar una discusión entre un misionero francés y un franciscano japonés. El tema era cómo leer la parábola del sembrador<sup>4</sup>. El misionero habló del sembrador como el misionero que va y esparce la palabra de Dios. En cambio, el Franciscano japonés 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 durante siglos y siglos.

Creo que todo el mundo ha mirado con admiración cómo el pueblo japonés ha reaccionado ante el 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 despego y una capacidad de preocuparse por los demás, una 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 está Dios 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.

*3 Non coerceri 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).*

*4 Mt 13, 1-9; Mc 4, 1-9; Lc 8, 4-8.*

Creo que esto ha ayudado a los jesuitas en su trabajo misionero anterior. La inculturación ha surgido 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. Esto indica que ahí hay 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 quien trabaja en los corazones de los demás.

Otro elemento de este libro es el *magis*. El *magis* 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, etc., todo eran malas noticias. Acabó la guerra y les dijeron que esta 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: 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 es trabajar para que, donde haya miedo, exista confianza, confianza en que a pesar de todo podemos salir adelante, podemos 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. Esto da luz también a entender 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 elemento 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 (Francisco) ha sido maestro de novicios, provincial, ha tenido todos los elementos para entrar profundamente en la espiritualidad ignaciana y estamos todos expectantes por ver las señales ignacianas. Aunque ya las vemos: señales 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–. 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”<sup>5</sup>. Y usó la palabra “trapos”, 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.**

<sup>5</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).

Eso es ignaciano, es libertad de uno mismo. Es 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 de la espiritualidad ignaciana es la búsqueda de la libertad interior. Una libertad interior que nos permite elegir, buscar siempre y acercarnos a la voluntad de Dios. Nunca la tendremos de nuestra mano y por eso podremos cambiar de opinión, podremos decir que entre lo que hemos visto, esto es lo que más 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 estas decisiones 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, el escuchar, el consultar y finalmente, el 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 “súper” 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 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>6</sup> es más gráfico.

<sup>6</sup> “El miedo es el coraje que ha hecho sus oraciones.

**Otro elemento** que es importante para un buen liderazgo es 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.

Existe **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 allí y dio una conferencia en la que 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>7</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, en 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<sup>8</sup> hace una evaluación de los superiores y entonces se decide si continúan o si ya está bien y se les puede cambiar. Esto no es automático. Es decir, no es que el superior se nombre para seis años, eso no está en las constituciones ni en las normas que tenemos. Es un nombramiento por tres años y, supuesta una evaluación, se puede continuar, aunque 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 homilías no les gusta no nos encaja. Mis homilías llegan a un 30%, que ya es mucho, pero hay un 60% o un 70% a los que no les gusta. Eso no nos gusta, nos rechina poner números.

“Dios trabaja en los corazones”, decimos, y metemos a Dios por medio o al Espíritu Santo y no 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.

7 Personaje de las viñetas de Peanuts, creado por Charles M. Schulz

8 Equipo de consejeros del Superior General, Provincial o local.

### 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.

En segundo lugar, si la norma última es la voluntad de Dios, 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 en segundo lugar, por supuesto, *el principio de libertad*.

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 mí 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 disciernen, 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 porque 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, es 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. Hablamos de 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: operar con **criterios ignacianos**, con los que todos los jesuitas están muy familiarizados. Como es el *magis*, que consiste en buscar un mayor fruto y un mayor bien a los demás. Es decir, hay un deseo de crecimiento y de mejorar la calidad de nuestro servicio que es parte de estos criterios ignacianos, como ‘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 de 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 consistente en que “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 van todos 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. Es decir, 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 no estás haciendo bien algo”. Decir que el superior está muy solo, significa que algo no hace bien, no hace participar a la comunidad, no envuelve a los demás. Yo me encuentro con mi Consejo General, y el comunicar y participar con el Consejo hace que yo no me sienta solo: 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, todos en el Consejo General me ayudan.

“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 asustarse porque me critican, porque si te dan una patada por detrás es buena señal quiere decir que vas corriendo delante, no hay que preocuparse 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. 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 es algo que nos ayuda mucho.

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

**Distinguir entre liderazgo y gestión.** No es lo mismo. El gestor hace las cosas bien. El líder hace buenas cosas. 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 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 Tokio. 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 ser 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 pasa también en la vida religiosa. 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 sí 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, etc., 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 al 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<sup>9</sup> con un periodista alemán, dijo 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”.

9 P. SEEWALD, Luz del mundo, Ed. Herder, Barcelona 2010.

P. Adolfo Nicolás Pachón, S.J.  
Valladolid, 6 de mayo de 2013