

# En busca de líderes espirituales

Reflexiones en el Encuentro con Directivos de las Universidades  
Jesuitas de Estados Unidos – Chicago, Octubre 12, 2013

**Adolfo Nicolás S.J**



*El superior general de los jesuitas habla sobre la educación universitaria<sup>1</sup>*

Mi intención hoy es presentarles algunas reflexiones generales sobre el ejercicio del liderazgo espiritual y heroico, algunas ideas más concretas sobre qué se espera que haga un líder en una institución universitaria jesuita de Estados Unidos en este momento histórico y una consideración sobre los prerequisites para una buena toma de decisiones. Terminaré con algunas cuestiones particulares para que ustedes, como responsables de la toma de decisiones en las instituciones que se les han confiado, las estudien en su calidad de líderes de la educación superior jesuita en Estados Unidos.

## Sobre el liderazgo espiritual

El liderazgo espiritual es parte crucial del servicio al que estamos llamados todos los que nos hemos reunido hoy aquí. Este tipo de liderazgo no podemos limitarlo a una casta especial de clérigos o de religiosos. No puede quedar duda alguna de que los líderes de instituciones supuestamente religiosas, como las que ustedes representan y dirigen, deben ejercer un liderazgo espiritual.

---

<sup>1</sup> Texto traducido del original en inglés “A call for spiritual leaders” publicado en “America, The National Catholic Review”, el 8 de noviembre de 2013. **Traducción:** Juan V. Fernández de la Gala.

**Nota de la redacción:** El Muy Reverendo Padre Adolfo Nicolás, S.J., superior general de la Compañía de Jesús, tuvo un encuentro en Chicago el pasado 12 de octubre con los miembros directivos y los rectores de las 28 instituciones universitarias jesuitas de Estados Unidos. A este encuentro sin precedentes asistieron también los superiores de las nueve provincias jesuitas del país y otros responsables de la Compañía de Jesús. Todos los directivos son laicos y laicas, una situación que es ya habitual en Estados Unidos, aunque resulte menos común en el resto del mundo católico. Los redactores de America, en colaboración con la Association of Jesuit Colleges and Universities (AJCU), han decidido publicar este texto para que lo conozcan nuestros lectores y quienes pudieran estar interesados en la educación superior católica jesuita. Algunos comentarios adicionales, surgidos de la espontaneidad del Padre General, se incluyen también en el texto.

En primer lugar, todo líder de una institución jesuita debe promover y reforzar en los miembros y comunidades que la integran los valores y actitudes que nacen de las Sagradas Escrituras de la tradición judeocristiana. El liderazgo en una institución jesuita es un modo de evangelización y para las instituciones jesuitas solo tiene sentido en esta perspectiva bíblica de la fe, que es la que ha permitido su creación. Por tanto, la primera función del liderazgo es la promoción y el afianzamiento de estos valores y actitudes de perenne relevancia: Dios ama al mundo, Dios habita entre nosotros, Dios nos capacita para transformar el mundo en un lugar digno para los hijos de Dios.

En segundo lugar, el servicio es el concepto básico para entender la autoridad. La renuncia del papa Benedicto al pontificado ha sido la última lección y quizá también la más grande del gran profesor Josef Ratzinger, al mostrarnos que es el papa el que está al servicio de la Iglesia y no al contrario. El papa no es la persona más importante en la Iglesia. La persona más importante es Cristo. Por eso, cuando Benedicto vio que no podría continuar sirviendo a la Iglesia como debía, se hizo a un lado, porque la Iglesia, que es el Cuerpo de Cristo, es mucho más importante que un papa. La lección para nosotros es que la autoridad que se ejerza en una institución católica jesuita tiene que ser siempre una forma de servicio.

Y en tercer lugar, la principal función de un líder, según el modo en que lo entendía San Ignacio, es ayudar a crecer a los miembros de la comunidad para que lleguen a ser presencia viva de Dios en el mundo. En el concepto ignaciano de servicio, el crecimiento conduce a la transformación. Si no se da esta transformación, entonces es que la institución educativa o la parroquia no son propiamente jesuitas. El objetivo último es la transformación de los individuos, y, a través de los individuos, la transformación de la sociedad. No hay transformaciones instantáneas, aunque nos atraiga la idea de un cambio repentino, indoloro y sin esfuerzo. Nos gusta pensar que San Pablo se cayó del caballo y se convirtió de inmediato en un apóstol eficaz. Pero en los Hechos de los Apóstoles no hay ningún caballo; y, tras su conversión, Pablo se marchó a Arabia, donde pasó tres años de profunda oración y estudio antes de viajar, por fin, a Jerusalén para comprobar si lo que creyó entender iba en la misma línea que los apóstoles. La transformación es un proceso largo que implica un duro trabajo.

## **Prerrequisitos para la toma de decisiones**

Permítanme decirles ahora unas cuantas cosas sobre cómo los líderes como los que acabo de describir —es decir, líderes como ustedes— se comprometen en la toma de decisiones. San Ignacio diseñó un procedimiento en el que las decisiones estuvieran menos sujetas a los caprichos e impulsos humanos; libres de las trabas de la inclinación, la parcialidad y el prejuicio; más abiertas a la libertad; profundamente enraizadas en la experiencia de renunciar a lo que es pasajero y efímero para disfrutar de una vida más plena. De este modo, buscar la voluntad de Dios no es más que el proceso de preguntarnos a nosotros mismos qué es lo que de verdad queremos, que es lo más importante para nosotros y qué es lo que deseamos por encima de todo, como esa perla de gran valor escondida en el campo por la que daríamos todo lo que tenemos.

Los líderes que toman buenas decisiones pueden hacerlo solo cuando se dan cuatro prerrequisitos: una comunidad que comparta unos valores, libertad, generosidad y ausencia de interés propio.

El primer prerrequisito es una *comunidad comprometida en los mismos valores*. Se encuentra mejor la voluntad de Dios en el seno de un grupo de gente que dentro de la cabeza o de la conciencia individual de cada uno. Ya sea en la parroquia, en una congregación religiosa, en una obra apostólica;

ya sea en un equipo directivo, una facultad o un grupo de estudiantes, la comunidad es un ingrediente crucial. Ustedes necesitan a la comunidad para ser capaces de discernir. Los responsables de las decisiones necesitan rodearse de gente que haga propuestas, que ofrezca consejo, que sugiera alternativas. Una persona aislada no puede decidir qué es lo mejor para una institución. Se necesita una comunidad de compañeros comprometidos que trabajen juntos. No tienen que pensar todos igual, porque cuando todos se ponen de acuerdo con demasiada facilidad, quizá es porque no todos están pensando. Pero sí necesitan tener los mismos valores fundamentales, porque, si no tienen los mismos valores, no podrán llegar a los mismos objetivos.

Todos ustedes tienen la fortuna de compartir los términos *americano*, *católico*, *jesuita* e *institución educativa superior*, pero muchas interpretaciones diferentes giran alrededor de estos términos clave. Ser americano, por ejemplo, implica asumir los ideales abstractos de libertad, igualdad y soberanía popular, pero la libertad y la igualdad muchas veces entran en conflicto entre sí. Y ambas podrían verse amenazadas por una mayoría democrática. No todo lo que se envuelve en una bandera americana es digno de los grandes ideales de esta nación, por tanto mantener un diálogo sobre lo que significa ser una institución americana, especialmente en esta época de globalización, será importante para ustedes. *Católica* es también otra palabra importante que se usa de muy diferentes maneras. Internet está lleno de ejemplos de interpretaciones contrapuestas sobre lo que significa ser católico. *Jesuita* es otra palabra que nos conduce a todo tipo de interpretaciones. Expresiones como “hombres y mujeres para los demás”, *cura personalis* y “encontrar a Dios en todas las cosas” dicen algo sobre lo que significa ser una institución educativa jesuita, pero palabras como *indiferencia espiritual* y *desapego* tendrían que formar parte también de lo que significa ser educado por los jesuitas. No es mi intención dar aquí una visión preestablecida y superficial de lo que significa ser una institución católica y jesuita en Estados Unidos.

El segundo prerrequisito es la *libertad*. El último responsable de la decisión final no puede condicionar la respuesta. El procedimiento tiene que ser abierto y libre. Y es más, quienes contribuyan a una decisión válida tienen que ser libres para manifestar lo que piensan sin miedo a recriminaciones o a consecuencias perjudiciales. Los que participan en el discernimiento comunitario deben mantener su compromiso de hacer todo lo que puedan en la confianza de que todos los aspectos a favor o en contra de una decisión han sido cuidadosamente ponderados. Al mismo tiempo, todos ellos tienen que comprometerse desde su propia libertad con el resultado del proceso. Cuando era provincial, vi que algunas personas no participaban en el proceso de discernimiento institucional, pero luego, si el resultado de la votación no era el que esperaban acudían a mí para decir: “como provincial, usted no puede tolerar esto”. Y había que decirle: “Usted ha tenido la oportunidad de participar y no lo ha hecho, y ahora pretende usar su poder. Sepa que ese poder es ilícito.”

El tercer prerrequisito es la *generosidad*. San Ignacio quería que sus seguidores y, en general, cualquiera que hiciera los Ejercicios Espirituales, pusiera todos sus dones y talentos al servicio de Dios, que nos lo ha dado todo. La generosidad era tan importante para San Ignacio como se intuye en esta oración: “Señor, enséñame a ser generoso, a dar sin contar el costo, a luchar sin reparar en las heridas, a laborar sin buscar descanso y a trabajar sin pedir más recompensa que saber que estoy haciendo tu voluntad”. La generosidad es necesaria cuando se trata de tomar una buena decisión.

Por último, *la ausencia del propio interés*. Se necesita un humilde altruismo que se dirija hacia un bien mayor, más allá de mis preferencias personales. Para Ignacio “la mayor necesidad” siempre está por delante. Renunciar a lo que yo personalmente pienso en favor de un valor más importante y

trascendental, pone las cosas en la perspectiva adecuada y permite que hasta las decisiones más pequeñas y menos relevantes vayan encaminadas a conseguir un alto objetivo.

## **Petición de ayuda**

Me gustaría insistir en que ustedes son esos líderes heroicos y espirituales de la educación superior jesuita que están en condiciones de tomar decisiones importantes. En el pasado parecía un misterio que algunos de mis predecesores tuviesen todas las respuestas y no tuviesen más que escribir una carta a un provincial, quien, a su vez, podría escribir una carta a un rector, quien, a su vez, podría decirles a todos y cada uno lo que va a suceder porque existía la idea preconcebida de que “El Padre conoce las cosas mejor que nadie”. No creo que esto pueda valer hoy, incluso aunque algunos hayan actuado como si así fuese. En cualquier caso, mi intención ahora es asegurarme de que todos sean conscientes de que el futuro de la educación superior jesuita está en manos de los equipos directivos, y estoy encantado de que sea así, porque sé, mirándoos, que, sin duda alguna, se encuentra en buenas manos.

Con mi intervención de hoy, me gustaría iniciar un debate a largo plazo sobre un tema del que no tratamos muy a menudo. Las 28 instituciones universitarias a las que ustedes representan han mantenido una relación muy cercana con la Compañía de Jesús y con sus miembros desde los comienzos de esta nación. Quizá sin que hayamos sido muy conscientes por ambas partes, estas relaciones tan definidas han cambiado enormemente con el paso del tiempo, especialmente en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial y al Concilio Vaticano II. Casi todas las instituciones han crecido significativamente en su tamaño, su complejidad y su riqueza; las presiones presupuestarias y las necesidades de incrementar el patrocinio han llegado a ser enormes; los modelos de gestión y liderazgo han cambiado espectacularmente y los programas extracurriculares y co-curriculares han ido ganando importancia.

Al mismo tiempo, los roles del superior jesuita y del rector de la universidad se han desvinculado. De modo que hoy en día, en Estados Unidos, no es necesario ser jesuita, ni sacerdote, ni siquiera católico, para poder ser rector de una institución universitaria jesuita. De hecho, las universidades se identificaron pronto con lugares en los que los profesionales laicos podrían ir asumiendo progresivamente puestos de liderazgo y convirtiéndose en sus guardianes de muy diversas maneras, por ejemplo como administradores fiduciarios. De hecho, la Iglesia y la Compañía de Jesús han reconocido y acogido —quizá al principio un poco a regañadientes, pero ahora con confianza y con gran entusiasmo— el papel de los laicos en muchos aspectos que antes estaban reservados a clérigos y religiosos.

Pero, mientras sucedían estas cosas tan extraordinariamente positivas en la educación superior jesuita de los últimos 60 años, tuvieron lugar otros cambios que hemos preferido ignorar o sobre los que hemos evitado debatir. En 1973 había alrededor de 212 millones de habitantes en Estados Unidos; hoy hay alrededor de 316 millones, pero el número de instituciones universitarias jesuitas no ha variado. Durante estos mismos 40 años, el número de jesuitas en Estados Unidos ha descendido de 6.616 a 2.547. Como la provisión de jesuitas es cada vez más limitada y la demanda de jesuitas parece no dejar de crecer, se imponen algunos cambios.

¿Qué podría suponer esta situación demográfica para el servicio que deseamos dar a los más desfavorecidos, que fue la razón de que se creasen las primeras escuelas en los Estados Unidos? ¿Qué

podría suponer esto para la cálida relación de familia que ha existido entre los jesuitas y sus instituciones universitarias durante más de dos siglos? Debemos preguntarnos por cuánto tiempo más estas dos tendencias podrían ir en direcciones opuestas sin que la tradicional relación entre la Compañía de Jesús y las instituciones de la AJCU—que siempre se han basado en el contacto humano más personal y directo— se reduzca tanto que llegue a ser impersonal y pierda su significado.

*Llegados a este punto, el P. Nicolás desafió a los rectores y equipos directivos, así como a los provinciales jesuitas de Estados Unidos a decidir qué harían para liderar sus instituciones en el futuro de modo más efectivo. Les preguntó: “¿Qué acciones altruistas —basadas en la libertad, la generosidad y en los valores compartidos como comunidad comprometida en la educación superior jesuita— les podría Dios estar pidiendo que lideren en su propia institución?” Después preguntó igualmente sobre cómo las 28 instituciones que componen la AJCU podrían conectarse entre sí y colaborar entre ellas.*

No tengo la menor duda de que ustedes son el grupo apropiado para considerar estas cuestiones. Tienen ustedes los talentos y el temperamento precisos, la cabeza y el corazón que se requieren para hacer lo que hay que hacer.

Les pido que valoren estas cuestiones, no como personas aisladas, sino como miembros de una importante red de instituciones educativas. Las planteo sabiendo que es el Señor quien tendrá que enseñarnos el camino si nos atrevemos a pedirselo, si somos suficientemente humildes para prestar atención a nuestro propósito fundamental de servir al bien a su pueblo, si nos comprometemos a ser tan generosos que no contemos el costo, ni reparemos en las heridas, ni pidamos más recompensa que saber que le hemos dado todo lo que hemos podido.

Y así llego al final de lo que quería decirles esta mañana: quería pedirles su ayuda para reclutar jesuitas. Agradecería mucho la ayuda de todos los equipos directivos presentes en la sala. Por favor, ¿podrían tener ustedes en algún momento una seria conversación con su provincial sobre los medios que su institución o su empresa usa para reclutar a una nueva generación de empleados? ¿Podrían hablar con su rector sobre qué más se podría hacer en el campus para reclutar a futuros jesuitas? ¿Podrían, por favor, proponer sugerencias a la comunidad jesuita local sobre cómo podrían ser mejor conocidos y reconocidos como una posible opción de vida para los jóvenes de hoy? ¿Los jesuitas no siempre escuchan a sus superiores, pero creo que les escucharán atentamente a ustedes si se lo dicen personalmente!

Por último, permítanme volver al principio y agradecerles de nuevo todo lo que están haciendo. Las instituciones católicas jesuitas de educación superior no serían el magnífico instrumento apostólico que han llegado a ser si no es por ustedes. Y no florecerán en el futuro sin su compromiso y esfuerzo. Muchas gracias por ser parte de este importante apostolado de la Compañía de Jesús.

## **ALGUNOS COMENTARIOS AL MARGEN:**

- “A los jesuitas no se les da muy bien eso de ser evaluados. Cuando la evaluación detecta alguna cosa que debe mejorarse, suelen decir “¿Sugiere usted que no estoy haciendo bien mi tarea?””
- “El Padre General dispone de un grupo de asesores que se supone que le avisan cuando está a punto de cometer un gran error”.
- “Vivimos en una época en que, para mucha gente, el aliciente del salario ha sido sustituido por el de la vocación”

### **Sobre el aprendizaje interconfesional**

- “Nos gustaría que nuestras escuelas generasen una sociedad mejor. Quizá alguien pueda decir de alguno de sus colegas: “Pero si ese es protestante o es judío”. La respuesta adecuada es: “eso no importa, porque todos estamos en el mismo barco; todos andamos buscando una sociedad mejor”.
- “Los ateos no son nuestros adversarios, en la medida en que han sabido convertirse al humanitarismo. Este humanitarismo es tan antiguo como Platón. Es lo que Platón llamaba la vida buena”.
- “Un joven budista, profesor en un instituto católico, se sentía ofendido por los símbolos religiosos, en especial por la capilla. Un budista más veterano lo llevó aparte y le dijo: “¿No te has dado cuenta de que, desde el momento en que entras por esta puerta, aquí todo es capilla? Lo que hace sagrado el colegio son los estudiantes. Donde quiera que los estudiantes estén, eso es capilla”.