



# ¿Líderes...?

112 (2012) 299-303

Javier Álvarez-Ossorio, SSCC  
Superior General de la Congregación de los Sagrados Corazones, Roma

**Javier Álvarez Ossorio lleva años al servicio de su congregación. Conoce los sabores y sinsabores de lo que significa "morir por el hermano". A nuestro autor no le gusta la expresión "líder" prefiere "servidor". Es cuestión terminológica. Lo que sí es cierto que en este breve artículo diseña el perfil de quien en este tiempo se le pide sea el ánimo y la animación de la comunidad.**

**D**ebo confesar que el título de este cuaderno me resulta problemático. Entre nosotros, es lugar común hablar de la formación de líderes y de los procesos de discernimiento comunitario. Decimos que hay pocos buenos candidatos para provinciales o para animadores de comunidades. Muchos no quieren: dedicarse a la comunidad les parece una pérdida de tiempo, habiendo tantas cosas interesantes que hacer en el apostolado... Algunos nos advierten que el liderazgo no se reduce a la autoridad institucional. Otros echan en falta figuras proféticas que ayuden a renovar un panorama quizás demasiado grisáceo...

Provinciales, superiores, profetas, líderes, "liderazgo necesario...". ¿De qué estamos hablando?

## **MALENTENDIDOS**

No es lo mismo "liderazgo" que "servicio de la autoridad". En el discurso sobre la vida religiosa, ambas cosas se suelen poner juntas desde hace varias décadas. Pero, a mi

modo de entender, se trata de un malentendido que nos enreda.

El líder es alguien con un carisma personal que, por su entusiasmo, su capacidad de iniciativa y sus ideas audaces, consigue arrastrar a un grupo de personas hacia un objetivo. Es una mezcla de profeta y de caudillo. En general más caudillo que profeta. Quiero decir que el líder tiene un cierto magnetismo que aúna a las personas en torno a él y a su causa (eso es "acaudillar"). Esa causa tendrá algo de "profética", en el sentido que será suficientemente novedosa como para arrancar a las personas de la rutina y movilizarlas hacia algo mejor por venir. Pero si se volviese demasiado "profeta", llegando hasta el fondo en las radicales exigencias propias de todo lo que es bueno, muy probablemente el líder se iría quedando solo y dejaría de tener personas que liderar.

El que realiza el servicio de la autoridad (que voy a llamar, con permiso de ustedes, superior, siguiendo la terminología de las constituciones de mi Instituto) es el servidor de la comunión en una comunidad que ya está constituida y que tiene un espíritu y unas orientaciones que ya existían antes de que él fuera llamado a ser superior.

El líder surge, destaca, se hace notar. Tiene una visión novedosa y abre caminos. Puede aprender a mejorar sus capacidades personales, que se basan sin embargo en algo innato que permanece. En ocasiones, el líder es reconocido oficialmente, cuando el grupo o la autoridad competente lo ponen

*El líder hace posible que un grupo materialice concretamente una intuición*

al frente de un proyecto o de una comunidad.

El superior es llamado. Se le pone en el servicio de la autoridad por un tiempo y después deja de serlo. En general, lo que se espera de él es que haga funcionar algo que ya existe (una comunidad o una obra). También puede aprender cosas que le ayuden a realizar mejor su función. Pero la única capacitación básica que requiere es la de pertenecer a la comunidad, amar a sus hermanos, y desear servir.

Si se requiriera tener carisma de líder para ser superior, entonces tendría razón la multitud de religiosos a los que espanta la posibilidad de ser llamados a los puestos del servicio de la autoridad. Y si sólo los líderes fueran superiores, entonces pobres de nosotros: la vida en la comunidad religiosa resultaría bastante pesada...

### **CUIDAR DE LOS HERMANOS**

En mi opinión, la diferencia principal entre el líder y el superior radica en la llamada a cuidar de los hermanos.

El líder tiene ideas claras, sabe lo que quiere y se mueve hacia sus objetivos. Va por delante, como el mascarón de proa, o como el ave en el vértice de la V que forman las bandadas migratorias. Los de atrás le siguen como pueden. Algunos no mantienen el paso y se descuelgan. En la cola del grupo se produce una especie de selección natural en la que sobreviven los más fuertes o los mejor adaptados.

En clave religiosa, el líder ayuda a su comunidad facilitando la puesta en marcha de proyectos, o abriendo nuevas líneas de vida y de acción. El líder hace posible que un grupo materialice concretamente una intuición. Sus energías están comprometidas con esa intuición y con el proyecto que la realiza. Por eso, el líder caminará junto a los

que estén dispuestos a apuntarse a lo mismo. Su compromiso no es propiamente con una comunidad dada, sino con una idea o una visión de las cosas. Se le podría representar con la imagen del "hermano mayor" que te estimula con su aureola heroica y su prestigio personal, pero que no te va a esperar si te retrasas en el camino.

Al superior se le confía ante todo la responsabilidad de cuidar de sus hermanos. Es un servidor de la comunión entre unas personas que él no ha escogido. Su posición no será normalmente en la vanguardia rompedora, sino detrás del carro, empujando. Es el coche escoba del pelotón, el que recoge a los cansados. Pasa mirando a un lado y a otro para ver por dónde andan sus hermanos, como el samaritano que iba de camino a Jericó... Desde esa posición de retaguardia, el superior no sólo "consuela" a los que tengan dificultades, sino que también puede estimular la creatividad de los hermanos, ayudarles a ampliar horizontes e invitarles a dar más, a ser mejores.

El superior encuentra sentido a su trabajo en el amor a sus hermanos y a la comunidad, a la que se sabe ligado por vínculos vocacionales, es decir, que no vienen solo de su opción personal sino de la llamada de Otro. En su ánimo no cabe la posibilidad de un "divorcio" con sus hermanos, aunque se dé el caso de que éstos no respondan a sus expectativas. En ese sentido, su servicio es incondicional, no exige requisitos previos para movilizarse a favor del bien del otro.

Pero esa incondicionalidad no significa que el superior realice su servicio de forma desinteresada. No. Al superior se encomienda un servicio de autoridad, y esa autoridad es interesada, persigue unos objetivos. ¿Qué objetivos? Los de la vocación evangélica de la comunidad. El supe-

## *El lugar natural del profeta es la intemperie*

rior se toma en serio la vocación de sus hermanos y la profesión religiosa que libremente han hecho. Por eso, su mejor manera de cuidarlos será recordándoles el empeño común, asignándoles tareas precisas en función de la misión recibida, y—llegado el caso—interpelando tanto a los que no caminan como a los que tienden a pisotear autoritariamente a los demás.

Este servicio del superior no se puede hacer sin atreverse a enfrentar los conflictos. Es un cáliz que hay que beber: abordar los problemas e interpelar a las personas cuando su propio bien y el bien de la comunidad lo exijan.

Se podría representar al superior con la imagen del "padre", en el mejor sentido benedictino. El padre cuida, se preocupa del crecimiento de cada uno, escucha. El padre exige, recuerda los valores, aplica la "ley pedagoga", empuja a salir de uno mismo y a abrir los ojos a la realidad. Pero el padre no deja a nadie atrás, no se desentiende de ninguno, nunca deja de ser responsable de los suyos.

### **LO PROFÉTICO**

Lo profético no se identifica ni con el liderazgo ni con el servicio de la autoridad, aunque ambos puedan aprender mucho de él.

El profeta desenmascara la falsedad de lo que parece evidente e indica por dónde hay que ir, qué brechas se deberían abrir, sobre qué muros habría que aplicar el martillo rompedor.

Como he dicho al comienzo, el líder tiene que negociar con lo profético si quiere que su proyecto sea realizable concretamente y si no quiere quedarse sin adeptos a su causa.

El superior, por su parte, rezará para que Dios envíe profetas a su comunidad (aunque después le resulten molestos), pero no tiene por qué incluir en su lista de competencias la de ser proféticamente emprendedor. El lugar natural del profeta es la intemperie. El lugar del superior es la casa, el hogar comunitario a partir del cual—Dios lo quiera—se pueden encender otros fuegos en el mundo.

La profecía más radical es la de la caridad. El mayor profeta es el Siervo, que paga los costes del amor con todo lo que tiene para vivir. El amor al hermano de comunidad, el amor al pobre, el amor a la Iglesia: esos amores, que no son más que uno (el amor de Cristo), ponen a prueba al líder y al superior, y muestran si sus ministerios son profética y evangélicamente consistentes.

## JESÚS

Echemos un vistazo a Jesús en los evangelios. Como siempre, Jesús nos aclara y nos despista, nos ofrece modelos y nos los rompe. Me limito a tres pinceladas como invitación a la “Lectio divina”, para ayudar a pasar el tema que estamos tratando bajo la luz de la meditación o de la oración.

*El amor al hermano, al pobre  
y a la Iglesia ponen a prueba  
al líder*

Jesús aparece como líder cuando camina decididamente hacia Jerusalén delante de sus discípulos, dejando a unos sorprendidos y a otros muertos de miedo (Mc 10, 32). Jesús sabe a lo que se enfrenta, está decididamente entregado al proyecto del Padre, y avanza irremisiblemente hacia su Pascua. Ahí tenemos al ave migratoria encabezando la bandada. El camino está trazado, pase lo que pase, caiga quien caiga.

Jesús actúa como superior de los Doce cuando los llama a reunión de comunidad en la que trata de calmar las rencillas y reconstruir la unidad (Mc 10, 41-44). Bien podría haber mandado a paseo a los discípulos cuando se peleaban entre sí buscando posiciones de poder o de gloria. Pero Jesús parece ligado a ellos, no pierde la esperanza, intenta recomponerlos como grupo, hace de “padre” de sus hermanos.

Jesús muestra sus agallas de profeta cuando se planta delante de los suyos y los desafía espetándoles: “¿También vosotros queréis marcharos?” (Jn 6, 67). Ahí Jesús ha perdido tanto la estrategia del líder como la paternal solicitud del superior. Es como si les dijera: “lo mío va de dejarse romper y comer, como el pan; lo demás son intereses bastardos; o lo tomas o lo dejas...”. Provocación profética que, en muchos casos, es lo único que nos puede sacar de nuestro adormecimiento.

## ¿QUÉ NECESITA, PUES, LA VIDA RELIGIOSA?

¿Necesitamos un buen liderazgo? ¿Necesitamos profetismo? La verdad es que no lo sé. Los profetas los manda el Espíritu de Dios con criterios y maneras que se escapan a mi entendimiento y a mis previsiones. Los líderes surgen por aquí y por allá, con impactos tanto estimulantes como fastidiosos para la comunidad. O sea, que no sé.

Lo que sí sé es que necesitamos superiores, personas que se dediquen humilde y amorosamente al servicio de la autoridad. Al menos eso dice la sabiduría acumulada de nuestros institutos, que señala al servicio de la autoridad como un elemento constituyente (de él hablan las constituciones) de la vida religiosa.

Para ser superior no es necesario ser un líder ni un profeta. Miren: llevo siendo superior un montón de años (local, regional, provincial y ahora general). Creo que he sido un poco líder antes de empezar a ser superior, cuando me encargué durante un tiempo de un proyecto de educación informal para jóvenes en África. Y no fui líder de mis hermanos religiosos, sino de un grupo de laicos implicados en aquel trabajo. Después me hicieron superior, y desde entonces hago de escuchador, reparador, organizador, jardinero, artesano, cojín de sastre (donde cada uno pincha su aguja de coser), predicador por e-mail, etc. Profeta... profeta no lo he sido nunca.

Disculpen esta referencia autobiográfica. Lo que estaba diciendo es que para ser

superior no es necesario ser un líder ni un profeta. Tampoco hace falta un curso especial de habilitación, aunque no venga mal participar en las numerosas y diversas actividades de apoyo a superiores que todos ponemos en marcha acá y allá.

El servicio del superior se enraíza en la misma vocación religiosa; una vocación que se traduce en el deseo de que la comunidad se mantenga religiosamente viva y despierta, y en un aprecio cordial a los hermanos fundado en el Señor que nos convoca. Es, pues, ante todo una cuestión de fe y de amor.

Y es también, afortunadamente, un servicio temporal (hoy yo, mañana tú). Un servicio, por tanto, en el que no conviene eternizarse y para el que tampoco es bueno profesionalizarse (en el sentido de una formación específica intensa). ¡No somos obispos! Un servicio en el que damos todo lo que podemos pero que no configura nuestra identidad profunda de religiosos. Un servicio que cualquiera podría ser llamado a realizar, por amor a sus hermanos. ■