

**DOCUMENTOS DE TUTORÍA**  
**Número 3. Abril de 2014**

***El Colegio Mayor como escuela de liderazgo***

Diego VIGIL DE QUIÑONES OTERO  
*Profesor Asociado UCM*  
*Tutor de Economía y Empresas del Colegio Mayor*

**SUMARIO**

**I. Concepto de líder a comienzos del siglo XXI.**

**II. Algunas características que se demandan de los líderes de hoy.**

**III. Oportunidades que ofrece el Colegio Mayor para desarrollar las cualidades de un líder.**

**IV. Peligros que presenta el Colegio Mayor para el desarrollo de las cualidades del líder.**

## **I. Concepto de líder a comienzos del siglo XXI.**

Hace aproximadamente un siglo, se consideraba que los líderes eran una minoría “superior” capaz de influir o transformar las masas. Ortega y Gasset habló de minorías egregias y en el siglo XX las ideologías, partidos y movimientos trabajaron con la idea de que una minoría selecta influía en la masa<sup>1</sup>. Y se consideró que había una serie de cauces para que la minoría influyese sobre la masa como eran la enseñanza, la comunicación, la política, la cultura, las organizaciones, lo cual llevó a calificar de “selectos” a los profesores, periodistas, oradores, políticos, organizadores y propagandistas<sup>2</sup>. Según ésta concepción, hay unos que están por encima de los otros y los van influyendo. Sin embargo, en la concepción igualitaria de la sociedad a comienzos del siglo XXI dichas ideas no resultan tan claras. Casi nadie acepta de forma consciente que nadie esté por encima de él o ella. Y si

---

<sup>1</sup> Son interesantes a éste respecto los escritos *Técnicas de formación de dirigentes, Cómo formar dirigentes y Lecciones que debemos aprender de la experiencia comunista*, del ex - comunista inglés Douglas HYDE (hay varias ediciones de diferentes épocas).

<sup>2</sup> AYALA, A. *Formación de selectos*. En *Obras Completas*. BAC. Madrid 1999. Pags. 237 y ss.

se admite la idea de líder, se le admite más como autoridad<sup>3</sup> (saber reconocido) que como potestad (o poder admitido sobre algo o alguien). De ahí que Gomá haya dicho que Ortega está inhabilitado<sup>4</sup> por su aristocratismo para la tarea de la *paideia* democrática que requiere el momento actual<sup>5</sup>. Ahora bien, Gomá si que se retiene una idea del esquema de Ortega y es que **el cauce entre la minoría y la masa** no es tanto hacer, decir, organizar, sino **la ejemplaridad**: ser ejemplar es la mejor forma de influir, pues las personas “solo se dejan persuadir por la oferta convincente de sentido que centellea en el ejemplo unitario de una persona ejemplar”<sup>6</sup>. Pero entonces ya no es alguien que se sabe o postula como superior quien influye, sino que alguien ejemplar suscita imitación en quien le elige libremente como modelo. Se valoran más los testigos que los maestros.

El punto de partida de ésta tutoría tal vez deba ser el siguiente: aunque el esquema minoría- masa de hace un siglo ni nos vale ni nos debe valer (pues en la idea de masa va implícita la irresponsabilidad<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Sobre el concepto romano de auctoritas, vid. DOMINGO OSLÉ, R. *Auctoritas*. Ariel, 1999. El autor escribió un artículo en prensa de ese mismo título “Auctoritas” en *El País* del 71 de Enero de 1999, descargable en:

[http://elpais.com/diario/1999/01/07/opinion/915663603\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/01/07/opinion/915663603_850215.html)

<sup>4</sup> Un artículo breve e interesante es DE DIEGO VILLAGRÁN, E. El “error Ortega”. en *La Ilustración liberal*. N<sup>o</sup> 9. <http://www.ilustracionliberal.com/9/el-error-ortega-enrique-de-diego.html>. Profundizando más en aspectos metafísicos, replanteando la “minoría selecta” en clave de mayoría, con una crítica a Ortega, vid. MARTÍNEZ PORCELL, F. Minoría selecta. ForumLibertas, 29 de Septiembre de 2014. [http://www.forumlibertas.com/frontend/forumlibertas/noticia.php?id\\_noticia=31157](http://www.forumlibertas.com/frontend/forumlibertas/noticia.php?id_noticia=31157)

<sup>5</sup> GOMÁ LANZÓN, J. *Ejemplaridad pública*. Taurus. Madrid 2009. Pág 212.

<sup>6</sup> GOMÁ LANZÓN, J. *Ejemplaridad pública*. Taurus. Madrid 2009. Pág 225.

<sup>7</sup> La disolución de la propia responsabilidad en la masa fue destacada por Azaña en su tesis doctoral. Indica Gomá que “saliendo al paso de las teorías, entonces en boga, que argüían

de los que forman parte de la masa) tal cual se planteó, no podemos negar que los cambios (para bien o para mal) los inician minorías. **Minorías** que no tienen por qué ser selectas, egregias etc, pero si que pueden ser **creativas y ejemplares**. Líderes hacen falta, pero líderes ejemplares, de ahí que se haya hablado con acierto de las virtudes relacionales, la audacia y la magnanimidad como virtudes de la minoría creativa<sup>8</sup>. Minorías hubo que dominaron, pero no fueron creativas. Así, el insigne historiador Toynbee diferencia los conceptos de minoría dominante y minoría creativa. El primero lo refiere a los mamelucos, guerreros que lograron dominar Egipto sin conexión con su pueblo; el de minoría creativa, a unos fugitivos de Troya que se instalaron en la península itálica y fundaron Roma.

La idea de líder ha penetrado con gran fuerza en el ámbito económico y empresarial, en las relaciones laborales. Hay una abundante literatura sobre el liderazgo y las escuelas de negocio han desarrollado toda una oferta formativa para instruir en las cualidades del liderazgo. En general los materiales, cursos y libros que hoy se utilizan manejan un **concepto de líder** en el que la **autoridad, la**

---

la disolución del individuo en los actos multitudinarios, víctima de fenómenos psíquicos de embriaguez colectiva como hipnotismo, contagio o sugestión, Azaña recomienda descomponer analíticamente la masa hasta llegar a sus elementos primeros y, al hacerlo, “hállase como factor primitivo”, escribe, “el ser racional, libre a pesar de todas las fuerzas que tienden a contrarrestar las de su voluntad, hombres a quienes en general ni la sugestión ni la tendencia imitativa, etcétera, llegan a modificar igualándolos a los brutos”. GOMÁ LANZÓN, J. “Mayoría selecta”. *El País*, 12 de Enero de 2013.

[http://cultura.elpais.com/cultura/2013/01/11/actualidad/1357928213\\_463642.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2013/01/11/actualidad/1357928213_463642.html)

<sup>8</sup> Crr. GRANADOS GARCÍA, L. “Las virtudes de la minoría creativa”. En AA.VV (GRANADOS, L.-DE RIBERA, I Edit), *Minorías creativas*. Didaskalos, Burgos, 2011.

**ejemplaridad, la creatividad y la relacionalidad** juegan un gran papel.

A partir de ésta idea de líder, podemos reflexionar sobre como el Colegio Mayor puede ser escuela de virtudes y capacidades del líder en el sentido actual del término.

## **II. Algunas características que se demandan de los líderes de hoy.**

En la abundadísima literatura empresarial reciente, se observan algunas características que se demandan de los líderes de hoy. No podemos citarlas todas. El buen líder es una persona con rica personalidad, grandes virtudes y muchos detalles de perfección. Pero podemos retener una idea común como “música de fondo”: una persona *hace* las cosas de una manera y lleva a cabo ciertas prácticas, porque *es* de determinada manera. Esto es muy importante: **vale más lo que uno es que lo que uno hace**. Hay mucha gente que pretende hacer las cosas de forma que parezca que es de una manera<sup>9</sup>. A esas personas se les ve pronto que no son como quieren aparentar. En cambio quien es virtuoso a veces no logra aparentarlo y sin embargo a largo plazo deja buen sabor.

---

<sup>9</sup> Y sobre esto, hasta se han escrito libros que recomiendan llevar a cabo ciertas prácticas. Pero no nos engañemos: sólo cuándo el sujeto se ha llegado a configurar en la realización de ciertas prácticas (es decir, cuándo ha logrado ser de un modo) lleva a cabo bien dichas prácticas. Entre los más famosos y curiosos de esos libros, podemos destacar *El cortesano*, de CASTIGLIONE, que da ciertas pautas para alcanzar éxito en la vida de la corte.

Por ejemplo, hace poco una profesional que trabaja en un equipo grande de una empresa con muchos trabajadores me contó como eran sus compañeros de trabajo y de pronto llegó a uno de sus jefes del que me dijo: “aunque a veces refunfuña como los demás, se sabe que es de verdad bueno porque siempre perdona y se nota que no tiene rencor”.

Por tanto, lo primero sería destacar que el líder debe procurar una **formación íntegra de la personalidad**<sup>10</sup>. Partiendo de esto, podemos destacar 5 características que la literatura de los negocios demanda de los líderes sobre las que trabajar:

1º El líder debe **tener criterio**<sup>11</sup>, detectar oportunidades, saber qué rumbo hay que tomar....

2º El líder debe **conocerse a sí mismo**, lo cual se identifica con lo dicho de tener una personalidad rica<sup>12</sup>.

3º El líder debe ser **muy efectivo**<sup>13</sup> en el uso del tiempo.

---

<sup>10</sup> Acertadísimo, afirma ROJAS “la mayor parte de las energías del joven suelen orientarse, en la práctica, a los estudios...y se deja de lado algo tan importante como la formación del propio carácter...Es necesario estudiar mucho pero ¿de qué sirve saber Historia si no soy capaz de hacerme mi propia historia?, ¿de que me sirve estudiar en Filosofía lo que pensaron los demás, si yo no tengo mi propia filosofía? Mucho más que formar la mente importa formarse, hacerse una personalidad definida, forjar la propia forma de ser”. ROJAS, A. *Espiritualidad del estudiante*. EDAPOR. Madrid 1984. Pag. 38.

<sup>11</sup> Un clásico de recomendable lectura a estos efectos es *El criterio*, de Jaime BALMES. <http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/el-criterio--0/html/>

<sup>12</sup> LITTAUER, F. *Enriquezca su personalidad. Como llevarse bien con los demás por entenderse a sí mismo*. Varias ediciones en varios idiomas.

<sup>13</sup> COVEY destaca en *7 hábitos de las personas altamente efectivas que es necesario saber priorizar y administrar correctamente el tiempo*. Varias ediciones en varios idiomas.

4º Asimismo se suele destacar la necesidad de que el líder sea **magnánimo**<sup>14</sup> y heroico, que tenga grandes deseos y grandes ideales.

5º El líder debe ser servicial, **caritativo**, querer de verdad a la gente a quien lidera.

### **III. Oportunidades que ofrece el Colegio Mayor para desarrollar las cualidades de un líder.**

Un libro bastante difundido últimamente de liderazgo, *Good to great*, de Jim Collins<sup>15</sup>, dice que los mejores líderes reúnen las siguientes características: les interesan más los éxitos de la organización que los suyos, confían en si mismos, y no tienen inconveniente en coger gente tan buena como ellos. Esto es muy difícil de conseguir, pero el Mayor ayuda: **aprender a ser generoso** en el equipo, a competir en un equipo bueno, a ser uno mismo en dicho equipo, a confiar, a exigirse....Son todos ellos hábitos que podemos aprender vitalmente en las diferentes ocasiones que ofrece el Mayor para trabajar en equipo dentro de una institución. En efecto, muchas veces el deseo de hacer cosas choca con el criterio diferente de los otros. Otras veces puede chocar con la dirección, con la situación preestablecida,....Frente a éstos obstáculos cabe creerse el mejor y

---

<sup>14</sup> SWARTZ, D.J. *Pensar en grande, la magia del éxito*. Varias ediciones en varios idiomas.

<sup>15</sup> Publicado en castellano como COLLINS, J. *Empresas que sobresalen*. Ed. Gestión 2000, 2006.

pretender “hacer la revolución” (lo cual normalmente suscitará rechazo). Cabe también comportarse como un líder y entonces aportar sin pretender que se siga siempre el propio criterio, con el arte de saber avanzar sin deshacer lo conseguido por otros. Incluso a veces hay que obedecer, y aprender a obedecer es muy importante, da mucho fruto...la gente obediente (que no gregaria) es muy apreciada.

Ésta vida en común nos ofrece asimismo una oportunidad para **concernos internamente**. En los roces que produce la convivencia, se descubre uno en sus carencias, en su falta de paciencia, en su incapacidad de no protestar, en su tolerancia o intolerancia, porque se pone más a prueba el sujeto que cuándo no se convive. Decía Tales de Mileto que lo más difícil es conocerse a uno mismo. El conocimiento de sí mismo ha sido destacado por diferentes personajes en la historia y es muy valorado en el ámbito empresarial<sup>16</sup>. Uno se conoce más a sí mismo en la relación con otros, en como falla, en cómo le soportan, en como quiere y es querido....El entorno convivencial del Mayor facilita esto.

Especialmente importante en éste punto es aprovechar las ocasiones en las que a uno le toca mover al equipo: un Alcalde, un Decano, capitanes de equipos, vocales de comisiones, directores de actividades, organizadores de cualquier cosa. Les toca marcar el rumbo y mover a los demás. Pero no dar órdenes, sino conseguir que ellos

---

<sup>16</sup> Vid. El Capítulo 5 del libro del ejecutivo de J.P. Morgan Chris Lowney *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*, titulado “Ordenar su propia vida. El conocimiento de sí mismo como base del liderazgo”. Verticales de Bolsillo, Barcelona, 2008. Págs. 101 a 118.

quieran. No basta ser temido<sup>17</sup>, hay que ser querido<sup>18</sup>. Esto cuesta mucho aprenderlo, pero atravesando las ocasiones que dan los cargos y encomiendas colegiales se aprende vitalmente que es más fácil hacer el trabajo de diez que conseguir que diez hagan su trabajo. Hay que **aprender a mandar** con firmeza y suavidad, lo cual es casi más complicado que aprender a obedecer. Recientemente, el entrenador del FC Barcelona, Luis Enrique Martínez, afirmaba que “Los líderes no se pueden imponer o escoger, surgen de forma espontánea”<sup>19</sup>. Afirmación muy cierta: no basta con ostentar un cargo o un nombramiento, con tener una *potestas* sobre las personas. Si se quiere liderar bien hay que adquirir además una *auctoritas*, que las personas quieran seguir al líder por atracción, porque sabe mandar, o porque reconocen cierto carisma en el que manda (y es que al fin y al cabo, un Colegio Mayor es un ámbito donde la dominación que en su caso ejerzan unos sobre otros –jerárquicamente- es de tipo carismático<sup>20</sup>).

---

<sup>17</sup> Afirma Maquiavelo que el príncipe debe ser temido, no amado. No estoy seguro de que la regla valga para un gobernante. Desde luego en democracia no respecto de de los votantes. Lo que está claro es que no vale para un encargado de un cargo colegial que está en pie de igualdad con los demás colegiales. MAQUIVELO, N. *El Príncipe* (comentado por Napoleón Bonaparte). Colección Austral. Espasa Calpe. 29ª edición. Madrid 1998. Pags. 115 a 118.

<sup>18</sup> El líder temido logra que sus subordinados trabajen. El líder querido, logra que quieran trabajar, como indica Mc Gregor. Sobre la contraposición Loyola- Maquiavelo analizada por Mc Gregor y llevada al campo del liderazgo véase LOWNEY, C. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Verticales de bolsillo. Barcelona 2008.

<sup>19</sup> Rueda de prensa 16 de Julio de 2014. <http://www.sport.es/es/noticias/barca/luis-enrique-lidero-equipo-3383840>

<sup>20</sup> Al estudiar la sociología de las formas de dominación, Max WEBER señala que las mismas son legales, tradicionales o carismáticas. Parte WEBER de un concepto de dominación como “estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (“mandato”) del “dominador” o de los “dominadores” influye sobre los actos de otros, de tal suerte que un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato

Relacionado con lo anterior, está lo que podríamos llamar “ensanchamiento del corazón”. Normalmente cuando uno irrumpe en un grupo viene acostumbrado a las ideas preconcebidas de la realidad donde se ha forjado (su ciudad, su familia, su grupo de amigos...). Al llegar a un grupo (y más si hay personas de otros ámbitos, de otras ideas, de otra formación), puede ocurrir que de primeras no nos guste la gente, no veamos afinidad con nadie. Sin embargo, a medida que se va conociendo a la gente, se la va queriendo, etc se aprende a valorar a los demás. El cambio operado suele ser interior: se aprender a querer lo que al principio no se quería porque se abre el corazón, se ensancha. Esto es muy importante en un mundo globalizado donde se producirán cada día más relaciones entre personas de diferentes culturas. El Colegio Mayor es una primera apertura. Una apertura fácil porque se produce entre españoles de la misma situación social, con ideas y pretensiones parecidas etc, pero una apertura al fin y al cabo. Aplicado

---

(“obediencia”)” (WEBER, M. *Economía y sociedad. Esbozo de una sociología comprensiva*. 2ª Edición en español (traducción de MEDINA ECHEVARRÍA, J.; ROURA PARELLA, J.; GARCÍA MAÍNEZ, E.; IMAZ, E., FERRATER MORA, J.), de la cuarta en alemán, reimpresión primera. México, Fondo de Cultura Económica, 1969. Tomo II. Pág. 699). Sentado el mismo, entiende que el carisma es un don específico del cuerpo y del espíritu que resulta extraordinario (*Ob. Cit.* Pág. 848). En atención a dicho carisma, se suelen fundar estructuras en las que unos siguen a otros jerárquicamente. Para que alguien pueda ejercer el poder que confiere la inserción en la estructura se precisa que acredite ser portador del carisma, señalando WEBER que el carisma “sólo puede ser “despertado” o “probado”, no “aprendido” o “inculcado”...solo al novicio probado están abiertos los poderes de mando” (*Ob. Cit.* Tomo I. Pág 197). En el Colegio Mayor, la inserción estructural de los miembros se lleva a cabo jerárquicamente y previa prueba del carisma (a través de actividades de integración conocidas como “novatadas”, rodeadas de polémica, discutidas y discutibles por su excesos): el poder que a un veterano le concede un colegial novel sobre su conducta, se basa únicamente en una legitimidad carismática (pues no la hay ni legal, ni tradicional). Ahora bien, el seguimiento sólo es pleno, sólo cabe hablar de liderazgo, cuando el carisma es noble y hay *auctoritas* verdadera y no mera dominación forzosa (aún basada en carismas). De modo que para ser un colegial líder hace falta algo más que para ser un colegial.

esto al liderazgo tiene unas potencialidades enormes, pues “el amor descubre el talento y une a los equipos”<sup>21</sup>.

Por último, podemos destacar que el Colegio Mayor **es un entorno de personas (bastante) virtuosas y audaces**. Ya hay personas de la historia del San Pablo que hay llegado muy alto. Por otra parte, la mayoría de los colegiales vienen de familias acomodadas. Tanto en los colegiales de ahora y en sus familias como en los colegiales del pasado, tenemos varios ejemplos que nos pueden mover<sup>22</sup> a una vida audaz, grande, de grandes deseos. El ejemplo concreto nos puede ayudar a crecer más tanto en virtudes como en creatividad. El ambiente virtuoso nos eleva, el ambiente degradante nos puede perjudicar. Y es que si “es en la relación donde se vive una plenitud, que por ser relacional es comunicable a otros”<sup>23</sup>, a medida que más nos relacionamos y con gente capaz de inspirarnos un comportamiento más exigente, seremos más exigente y más creativos.

#### **IV. Peligros que presenta el Colegio Mayor para el desarrollo de las cualidades del líder.**

---

<sup>21</sup> LOWNEY, C. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Verticales de bolsillo. Barcelona 2008. Cap. 8, “No rechazar el talento ni al hombre de calidad”.

<sup>22</sup> El valor del ejemplo es importantísimo, pues nos descubre “toda la exhuberancia de posibilidades concretas de la vida, desde las más cotidianas y corrientes hasta el descubrimiento del propio destino”. Cfr. GOMÁ LANZÓN, J. *Imitación y experiencia*. Crítica. Barcelona 2005. Página 508.

<sup>23</sup> NORIEGA BASTOS, J. “¿Por qué es creativa una minoría? La creatividad de la comunión”. En En AA.VV (GRANADOS, L.-DE RIBERA, I Edit), *Minorías creativas*. Didaskalos, Burgos, 2011. Pág. 44.

Esto nos lleva a los peligros. El Mayor ofrece también muchos peligros. Pertenecer a una “casta privilegiada” hay veces que es un estímulo a **conformarse**, a disfrutar lo que ya han ganado nuestros antepasados (sea prestigio, sea dinero, sea cualquier otra cosa), a confiar en la institución sin cuidarla para el futuro, a acomodarse. Si eso pasa, en vez de audacia tendremos mediocridad. Lo mejor es ser humildes, tener poco concepto de si mismos, no confiarnos, saber que la tradición recibida impulsa e interpela, pero no garantiza nada (y más en una etapa de la historia de transformaciones tan vertiginosas). No podemos ser rentistas, aunque llame mucho. Si somos rentistas no seremos líderes y aunque de presente vaya bien, daremos mal futuro.

Relacionado con éste acomodarse está el **gregarismo** o la masificación, el dejarnos llevar por el ambiente, el hacernos **hombre-masa**. Muchas veces el ambiente edifica, pero si el ambiente se hace mediocre tira hacia abajo. Y en todo caso el que vive sumido en el ambiente sin reflexionar sus propias ideas, es una persona influenciable y sin rumbo. Es una persona **capaz de formar parte de una tripulación, pero no capaz de fijar el rumbo del barco** (por usar la expresión de Maxwell<sup>24</sup>). Éste punto es importante. Muchas veces, sobre todo en primero y segundo, los colegiales son masa. Ello es enteramente comprensible: lo propio del paso de la edad infantil a la edad adulta es que uno se hace dueño de su propia realidad. Dicho

---

<sup>24</sup> Cualquier persona puede pilotar, pero hace falta un líder para determinar el rumbo, según la “ley de la navegación”. MAXWELL, J. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*.

adueñamiento es progresivo durante la etapa juvenil<sup>25</sup>. En ésta etapa se desea tener la propia realidad, diferente de la de los padres. Pero como todavía no se tiene casa ni trabajo propios (que son dos elementos de la propia realidad muy importantes y configuradores) entonces se magnifica el grupo de amigos, que es, diferente de lo de los padres, lo que realmente se tiene. Ello lleva a que a veces se sigue la corriente sin pensar lo que hace el grupo. Otras sí que se piensa, pero sin cuestionar nunca lo que haga el grupo, pues a los que lo cuestionan se les cuestiona y pueden acabar fuera del grupo. El resultado es que los que llevan la voz cantante pueden llegar a imponer un *modus vivendi* para todos. Si ese *modus vivendi* es exigente, todos suben. Pero si es mediocre, se rebaja a todos el nivel. Además de los efectos sobre el nivel, el papel del grupo diluye la responsabilidad individual, reduce la creatividad de cada uno y hace que en vez de criterios propios haya criterios grupales. Ello tiene de bueno que se aprende a trabajar en equipo, como hemos dicho. Pero tiene de malo que a veces no se desarrolla el criterio y la personalidad propios, lo cual perjudica dicha cualidad del liderazgo. Nadie debe sentirse culpable si es muy grupal. Simplemente hay que tener claro qué aporta, y qué peligro tiene. Hay que saber ser uno mismo, pero generoso con el grupo: señor de sí mismo y para los demás.

---

<sup>25</sup> Vale la pena escuchar las conferencias de Julián Marías “La juventud como instalación en el mundo histórico”.

<http://www.march.es/conferencias/anteriores/voz.aspx?p1=2222&l=1>; e “Inseguridad y orientación en el joven”.

<http://www.march.es/conferencias/anteriores/voz.aspx?p1=2223&l=1>

Otro peligro importante es la **falta de efectividad**: el ambiente del Mayor ofrece muchos peligros y tentaciones de perder el tiempo, de hacer otras cosas, de estudiar menos. Para combatir esto tal vez haya que aprender vitalmente dos reglas clásicas: *age quod agis*, haz lo que haces; y *unum post aliud*, una cosa después de la otra. Dicho de otro modo, “no mariposear”<sup>26</sup>. A la hora de estudiar (hay que marcarse un horario y cumplirlo) estudiar; a la hora del ocio, el ocio. El móvil, a su tiempo. Habilitar horas *movil free* puede hacernos mucho más efectivos. Esto es complicado, pero no imposible. Hay que trabajar la fuerza de voluntad en la puntualidad, el silencio, etc. Ello es más complicado en el entorno convivencial del Mayor que en la soledad de un piso, en una casa etc. Pero si se logra, se habrá desarrollado mucho más la voluntad y la efectividad de lo que desarrolla éstas cualidades un universitario que no es colegial, pues se habrá vencido en más batallas.

Relacionado con esto, podemos destacar también el problema de la cantidad de actividades. Normalmente un colegial participativo hace muchas cosas. Ello obliga a hacerlas rápido, enseña a ser intenso, a aprovechar el tiempo, a que las horas de estudio cundan. El problema puede venir cuándo se hacen muchas cosas a la vez, pero si se sigue ésta regla *unum post aliud*, se pueden llegar a hacer muchas cosas con gran efectividad. De modo que hay que saber detectar éste peligro y hacer contra: en lugar de convertirse en una persona poco efectiva por culpa del Mayor, terminar siendo un hombre muy efectivo gracias al Mayor.

---

<sup>26</sup> IGLESIAS, M. *Juntar virtud con letras. Consejos ignacianos para estudiar mejor*. Fundación Maior. Madrid 2012.



*“Sed señores de vosotros mismos  
y para los demás”*