

MANRESA

REVISTA DE ESPIRITUALIDAD IGNACIANA

Octubre - Diciembre 2014

86



Liderazgo y espiritualidad ignaciana

**José M. Guibert**

Jesuita. Rector de la Universidad de Deusto. Bilbao

Diego M. Molina

Jesuita. Rector de la Facultad de Teología. Granada

Abel Toraño

Jesuita. Rector del Juniorado S.J. Salamanca

Ignacio Boné Pina

Jesuita. Médico Psiquiatra.
Profesor de la Universidad Comillas. Madrid

Elías López

Jesuita. Profesor de la Universidad Comillas. Madrid

Lluís Magriñá

Jesuita. Centro de Espiritualidad. Manresa

* * *

Patxi Álvarez de los Mozos

Jesuita. Secretario para la Justicia Social y la Ecología. Roma

MANRESA

REVISTA DE ESPIRITUALIDAD IGNACIANA

Sumario

Josep M. GUIBERT, S.J.: Liderazgo ignaciano, ocasión de renovación en identidad y misión	317
Diego M. MOLINA, S.J.: El modo nuestro de liderar	329
Abel TORAÑO, S.J.: Claves ignacianas para un liderazgo a la apostólica	339
Ignacio BONÉ PINA, S.J.: Confianza ingenua y sospecha extrema. Otra paradoja del liderazgo ignaciano	351
Elías LÓPEZ, S.J.: Teorías del liderazgo aplicables en el liderazgo ignaciano	365
Lluís MAGRIÑÁ, S.J.: Un ejemplo concreto de liderazgo. La creación del Servicio Jesuita a Refugiados (JRS)	375

* * *

Patxi ÁLVAREZ DE LOS MOZOS, S.J.: Espiritualidad ignaciana e individualismo	387
Recensiones	399
Índices de 2014	410



Director: Antonio T. Guillén, S.I.

Consejo de Redacción: Pablo Alonso, S.I.; Ignacio Boné, S.I.; M^a del Mar Carles, RJM; Pascual Cebollada, S.I.; Carlos Coupeau, S.I.; Luis M^a García Domínguez, S.I.; M^a Luz de la Hormaza, ACI; Javier Melloni, S.I.; Diego Molina, S.I.; Damián Picornell, S.I.

Redacción: Pablo Aranda, 3 - 28006 Madrid
Tel.: +34 915 624 930 - Fax: +34 915 634 073
email: info@manresarev.com
www.manresarev.com

Edita: Grupo de Comunicación Loyola
Administración: Apdo. 77 - 39080 Santander
Tel.: +34 942 369198 - Fax: +34 942 369 201
email: revistas@grupocomunicacionloyola.com

Tarifas de suscripción para 2014:	España	33 €
	Europa	33 €
	USA y Canadá	57 €
	América Latina y África	45 €
	Asia y Oceanía	57 €
	Número suelto	9 €
	Suscripción online	23 €

Los precios para España y Europa incluyen el IVA.
Los precios para el extranjero incluyen transporte aéreo
con garantía de entrega en tiempo reducido.

Temas para 2014

Enero-Marzo:	La Restauración de la Compañía de Jesús. Memoria y misión.
Abril-Junio:	La difícil alteridad.
Julio-Septiembre:	En las fronteras. ¿Qué misión? ¿Con qué espiritualidad?
Octubre-Diciembre:	Liderazgo y espiritualidad ignaciana.

Presentación

Causó alguna extrañeza oír hablar tan claramente del ‘liderazgo ignaciano’ en Nairobi, en julio del 2012, ni más ni menos que de labios del P. General de la Compañía, Adolfo Nicolás. Lo hizo al dar su Informe sobre la situación actual de la Compañía de Jesús en el mundo. Y lo hizo de una manera rotunda e inequívoca: “(Ante) *la dificultad de encontrar un liderazgo adecuado para el trabajo apostólico y para nuestras comunidades, debemos afrontar el reto de la formación para el liderazgo,... un liderazgo creativo*”. Era la primera vez que en un documento oficial de la Compañía, a tan alto nivel, aparecía el término ‘formación para el liderazgo’, como una tarea apostólica necesaria.

De entonces acá han proliferado en el mundo ignaciano, y no sólo jesuítico, multitud de cursos y encuentros dedicados a este tema. Unas veces, centrándose más en el aspecto instrumental que aportaban las teorías sociales sobre el liderazgo. Otras veces, profundizando en las raíces específicas que podrían conformar un adjetivo ‘ignaciano’ junto al sustantivo ‘liderazgo’. Para unos y para otros, era importante no desconocer las técnicas modernas aludidas y no traicionar tampoco lo propio de cualquier proyecto ignaciano.

Es evidente que el tema, fuera de la recomendación de abordarlo con prontitud y seriedad, no está cerrado, en absoluto. Se impone la conveniencia de más reflexión y más discernimiento. A ello quiere contribuir la revista “MANRESA” con este número monográfico sobre ‘el liderazgo y la espiritualidad ignaciana’.

Son diferentes las perspectivas y planteamientos que utilizan los diversos colaboradores de este número para abordar el tema. También ha sido buscada y deseada la pluralidad de énfasis que ellos muestran en unos u otros aspectos del reto propuesto. En cambio, el hincapié en las raíces ignacianas del liderazgo es común y muy fácil de comprobar en todos ellos.

Inicia el número José M. Guibert ofreciendo, con su claridad y rigor característicos, lo que podríamos llamar un planteamiento general de la cuestión: ¿Dónde está lo específico ‘ignaciano’ en un tratamiento sobre el liderazgo? ¿Qué es lo que determina el uso de este calificativo tan exclusivo a un sustantivo tan consagrado ya por las ciencias sociales?

Diego Molina, que ha sido el coordinador de todo el número, entra más a fondo por esa brecha abierta, desarrollando un poco más lo que es propio e irrenunciable en el uso del término ‘ignaciano’. En efecto, ningún vocabulario utilizado puede dejar olvidado, o en un segundo plano, la prioridad del ‘servicio’ en nuestro modo concreto de liderar.

Otra aportación inexcusable es la de Abel Toraño: Cualquier liderazgo, si quiere ser ‘ignaciano’, ha de ser primero, explícita y decididamente ‘apostólico’. Qué comporta este enfoque y qué consecuencias prácticas puede tener, es el objetivo de una reflexión tan sugerente y rica como suelen ser las suyas.

El siguiente estudio, denso y cuidado, es el de Ignacio Boné. Su aportación, centrada en lo instrumental del liderazgo, pero asegurando la fidelidad al horizonte y a la especificidad ignacianas, coloca en su lugar central lo que es característico de nuestra espiritualidad: el discernimiento y sus condicionamientos deliberados en la toma de decisiones. Su reflexión es ciertamente creativa, porque no suele resultarnos fácil aplicar nuestro discernimiento a las planificaciones apostólicas estratégicas.

Elías López completa estas perspectivas desde las ciencias sociales. Algunas teorías de liderazgo son más propias que otras para ofrecer algo aprovechable y válido al liderazgo específico ignaciano, y es conveniente conocerlas y examinarlas. No todas, en efecto, son admisibles por éste.

Cierra el monográfico un ejemplo concreto de liderazgo, dado a la Compañía por el P. Arrupe al crear, en 1980, el Servicio Jesuita a Refugiados. Con solvencia puede ofrecernos esta reflexión y testimonio el que fuera Director Internacional del JRS, del 2000 al 2007, Lluís Magriñá.

Completa el número un artículo independiente de nuestro colaborador habitual Patxi Álvarez de los Mozos. Aunque el individualismo no es propiamente una consecuencia, ni una condición propia, del liderazgo ignaciano, tampoco está muy alejado en la práctica de él. Para las personas de espiritualidad ignaciana, es importante caer en la cuenta de la deformación que representa este reconocido individualismo. El autor se atreve además a señalar algunas vías posibles para remediarlo.

Como es habitual cada año en el último número de “MANRESA”, terminamos éste con el Índice de temas y reseñas de libros publicados a lo largo del año.

Liderazgo ignaciano, ocasión de renovación en identidad y misión

José M. Guibert

Estos últimos años estamos siendo testigos de un nuevo concepto que se ha acuñado en los cursos de formación relacionados con la Compañía de Jesús y sus instituciones: liderazgo ignaciano. Se asocian a esta palabra contenidos y experiencias que se estiman relevantes tanto para el gobierno de instituciones jesuitas como para el gobierno mismo de la Compañía. Incluso se ofrecen claves relacionadas con este término que se consideran interesantes para ámbitos de aplicación distintos a los señalados: otras instituciones, otras personas, otros credos.

La ambigüedad del término liderazgo

317

Si se considera la variedad y cantidad de significados distintos que la literatura y la práctica asocian al término liderazgo, uno no puede menos de concluir que se trata de un término “cajón de sastre” en el que los distintos autores y agentes proyectan sus ideas y experiencias sobre gobierno, dirección, gestión, relación humana, comportamiento o incluso sobre teorías de la personalidad.

Asociar el adjetivo *ignaciano* al sustantivo *liderazgo* no elimina de entrada esas ambigüedades. Sí denota que se quiere unir de manera explícita la realidad del liderazgo humano al mundo ignaciano, con lo que tiene esto último de identidad específica y de opciones concretas de cara a las personas y a la misión, pero no con ello se logra sin más delimitar el área de conocimiento o experiencia a la que nos referimos.

Cuando se habla de liderazgo a veces se identifica con algunas técnicas concretas. Instrumentos útiles para el liderazgo son las herramientas que siguen: la gestión de conflictos, las habilidades comunicativas, la planificación estratégica, los indicadores de desempeño profesional, la gestión por valores, los tests de estilos de liderazgo, los modelos de gestión de calidad, la gestión por procesos, la gestión de grupos, las herramientas de creatividad y cambio, la inteligencia emocional, etc. Todo eso está bien, es interesante, pero no es suficiente si no hay una visión de conjunto. El lide-

razgo no es algo instrumental. Es algo más amplio: poner la persona en el centro y enfocarlo todo desde una visión. En el caso ignaciano, con unas características que implican a la persona líder, a los liderados y a la misión.

El liderazgo no es algo instrumental. Es algo más amplio: poner la persona en el centro y enfocarlo todo desde una visión.

Este término, liderazgo, con sus ambigüedades, a la vez que resulta inspirador y potencialmente fructífero para algunos, resulta también sospechoso para otros. Resulta inspirador para algunos porque creen que la apuesta por la cuestión del liderazgo, dentro del campo general de la gestión, supone hacer un énfasis explícito en las personas, en su situación, sus motivaciones y aspiraciones, y en la relación entre ellas. Si en las instituciones se quiere dar importancia a las personas mismas, más que a

las estructuras o a los productos o servicios que se proveen, enfocarse en el liderazgo es elegir un área de la función directiva que tiene en cuenta de manera explícita los aspectos más humanos de las organizaciones. Querer aplicar esa visión humanista a organizaciones apostólicas o religiosas de distinto tipo puede verse como una mejora en los fines propios de dichas organizaciones confesionales.

En cambio, la sospecha puede venir por creer que, cuando se habla de liderazgo, se incluyen elementos y criterios demasiado psicologizantes o de pura gestión y de planificación (por no decir empresariales o incluso ingenieriles) que desvían a las organizaciones apostólicas de sus fines propios. En vez de profundizar en el lenguaje propiamente religioso, tal vez por no saber hacerlo, se recurre a un término de moda (porque ciertamente la cuestión de liderazgo se puede decir que está más o menos de moda) que desvirtúa lo auténticamente religioso. Es común en ambientes religiosos o educativos encontrarse con expresiones como “es más importante el servicio que el liderazgo” o “somos educadores antes que líderes”. En vez de hablar del concepto liderazgo de manera autónoma, como se habla de otros conceptos como educación o servicio, cada término tiene su autonomía, su significado o sus virtualidades, al hablar de liderazgo por si acaso hay que destacar, de entrada, que tiene algún “pero” o que es “menos que” algo. Esto indica que comienza a introducirse el término liderazgo en distintos ámbitos, lo cual es un dato, pero con cierta reserva o prejuicio o con deseos de mantener una distancia con respecto a ese nuevo concepto.

Esto puede ser una sana prevención ante lo nuevo o desconocido. O un signo de que a veces la espiritualidad o la visión religiosa de la vida están

lejos de buena parte de la realidad y la cultura, que marchan por otros caminos, y a otras velocidades. La espiritualidad o religión se especializan, se enriquecen y profundizan, se complejizan, crean su propia jerga y con ella su propio universo que casi parece autónomo del resto de la vida o del mundo (todas las ciencias y profesiones pueden caer en esto). Es capaz de juzgarlo “todo” desde unas claves que se repiten, al menos “todo” el mundo al que llegan a alcanzar. El problema se presenta cuando surgen claves de interpretación nuevas en la ciencia, la cultura y la praxis y, sin embargo, no se renuevan las propiamente espirituales y religiosas. Al principio se ignoran, ni se sabe que existen. Luego se rechazan, no se admiten, se excluyen. Posteriormente se analizan con muchos prejuicios, muchas veces desde la ignorancia. Después se estudia el tema de manera más crítica o rigurosa, con más libertad y apertura. Y, por último, si se da el caso, se realiza una integración con una formulación más inclusiva, se cuestiona lo propio y se tolera que desde fuera lo propio quede enriquecido. Estos procesos culturales pueden durar décadas o siglos. ¿Ocurre esto con el término “liderazgo”?

La potencialidad del término liderazgo

319

La Compañía de Jesús, en su última Congregación General (la CG 35, de 2008) utiliza varias veces el término liderazgo. El término no aparece, como es de suponer, en las *Constituciones*. Tampoco aparece en las *Normas Complementarias* aprobadas en la CG 34 (1995). Sin embargo, sí aparece en varios decretos de dicha CG 34. Hay una diferencia en el uso del término liderazgo entre la CG 34 y la CG 35. En la CG 34 aparece asociado al laicado, no a los jesuitas. En cambio, en la CG 35 se incluye al hablar del gobierno de la Compañía. De todas maneras, el uso del término es más bien escaso.

En la citada CG 34 el término liderazgo sirve para ayudar a definir lo que realizan el laicado, las mujeres o lo que se puede llevar a cabo en lugares como son las parroquias. En el decreto 13 (Colaboración con los laicos en la misión) se habla del “liderazgo laico en las obras de la Compañía” y se asocia a la responsabilidad con las obras apostólicas (n. 20: “Los laicos asumirán con todo derecho un papel de mayor responsabilidad y liderazgo en esas obras”). En el decreto 14 (La Compañía de Jesús y la situación de la mujer en la Iglesia y en la sociedad) se realiza una mención agradecida al liderazgo femenino (n. 15: “Agradecemos a las mujeres su liderazgo pasado y presente”). En el decreto 19 (El ministerio de parroquias) se asocia el liderazgo a la participación que se promueve desde las parroquias (n.

5: “[la parroquia] promueve oportunidades para la participación y liderazgo laicales”)¹.

En la CG 35 el término liderazgo entró más en el discurso oficial. La comisión preparatoria (*Coetus praeuius*) tras analizar los postulados recibidos fue preparando, como es su misión, dicha CG. Su informe incluía la propuesta de cinco decretos para la nueva CG: sobre identidad y carisma; sobre misión; sobre colaboración con otros; sobre obediencia; sobre liderazgo y gobierno. Se aprecia entonces que el término liderazgo comenzaba a tener cierta carta de ciudadanía.

Como se podría prever por el trabajo de la comisión previa, el término liderazgo aparece sobre todo en lo que resultó ser el decreto 6 (que se denominó “Gobierno al servicio de la misión universal”, sin que se recogiera en el título final la palabra que aquí analizamos). Este decreto tiene tres partes principales: gobierno general; gobierno provincial; gobierno local. En las tres partes aparece alguna vez el término liderazgo. En el n. 20 hay una referencia al “liderazgo apostólico” del presidente de la conferencia de superiores mayores. Por otro lado, en el n. 34 se dice que es el superior local el que tiene el compromiso de “liderar a su comunidad según una vida comunitaria jesuita”. Sin embargo, donde se realiza una mención más clara (tres veces) es en el apartado “formación para la responsabilidad de gobierno”, refiriéndose al gobierno provincial. Por un lado, se justifica la necesidad de formación específica para “jesuitas y colaboradores en puestos de liderazgo” (n. 30), pues la responsabilidad de gobierno es hoy día “un ministerio muy exigente”. Se mencionan los cursos o talleres “para la formación en el liderazgo” (n. 32). Y se definen unas áreas específicas para dicha formación (n. 31). Una de dichas áreas es “Principios de liderazgo en general”, que se distingue de otras como “principios de gobierno ignaciano”, “trabajo en equipo”, “destrezas de gestión”, o “destrezas para ser un miembro eficaz en un consejo de dirección”.

Por otro lado, en la misma CG 35 hay también dos referencias explícitas al liderazgo cuando se habla de las obras apostólicas en el decreto 6 (Colaboración en el corazón de la misión). Se destaca una pregunta que marca una línea de renovación desafiante: “¿Qué hace que una obra sea jesuita, y cómo puede ser sostenida por un liderazgo no jesuita?” (n. 8). Por

¹ En una edición en castellano de la CG 34 aparece el término liderazgo una vez más que las que aquí se recogen. Se hace además un uso llamativo del término en cuestión. En el decreto 2 (Servidores de Cristo en la misión) la persona que compiló el texto resumió el contenido el número 5 del citado decreto con la expresión “Bajo el liderazgo del Resucitado”. Se coloca esta expresión al comienzo del citado decreto y en el sumario. No aparece esto en otras ediciones, por ejemplo, inglesa o francesa.

otro lado, se establece un principio que marca un camino: “El liderazgo de una obra jesuita depende del compromiso con la misión y puede ser ejercido por jesuitas o por otros” (n. 11).

En resumen, en las congregaciones generales aparece el término liderazgo en un principio, en la CG 34, asociado al papel del laicado, pues para los jesuitas se seguían utilizando los términos clásicos (obediencia, superior, comunidad). Posteriormente, en la CG 35 se utiliza el término en dos contextos. Por un lado, dentro de la problemática del gobierno de la Compañía, que incluye a jesuitas y colaboradores, remarcando la necesidad de formación específica. Por otro lado, haciendo mención al reto de las obras apostólicas y su compromiso con la misión de la Compañía; reto no pequeño y que requiere cada vez más una atención específica².

Liderazgo en general o liderazgo ignaciano

Lo apuntado hasta aquí ha querido resaltar que el término liderazgo está teniendo cierta presencia en el mundo jesuítico, como se ha señalado, al considerar los retos del laicado, del gobierno o de las obras apostólicas. La siguiente pregunta es si el liderazgo es algo genérico o si se llegará a definir o formular algo que pueda denominarse “liderazgo ignaciano”. Es decir, si bastará con determinar “principios de liderazgo en general” y utilizarlos para el gobierno jesuítico (como señalaba el decreto arriba mencionado) o si llegaremos a determinar intuiciones inspiradoras que puedan denominarse de “liderazgo ignaciano”.

En otros ámbitos (estilo de gobierno, estilo de apostolado, estilo de vida en común, estilo de relación con las personas, estilo de acompañamiento) parece que la tradición y la experiencia han ido formulando algunas características que denominamos ignacianas (o jesuíticas), en las que nos identificamos y que creemos fecundas. Lo mismo ocurre con las opciones de misión, la identidad propia o el carisma propio, etc. conceptos que la historia ha enriquecido y cargado de sentido y contenido motivadores, siempre basándose en la praxis de san Ignacio y la interpretación que ha hecho

² Esta atención al servicio que realizan las instituciones jesuitas por el bien de la misión de la Iglesia y de la Compañía está presente en el gobierno de la Compañía de manera muy explícita en los últimos tiempos. En la CG 35, de 2008, se destacaba como aspecto importante del gobierno de una provincia “el cuidado general de las obras apostólicas, incluyendo una evaluación completa de su contribución a la misión de la Compañía y se su carácter jesuita” (Dec 5, n. 29). En el documento *De Statu* de la Congregación de Procuradores de 2012 también se planteó el profundizar y clarificar “si nuestras instituciones siguen siendo, y cómo, fundamentalmente instrumentos apostólicos”. En enero de 2014 el P. General escribió a la Compañía una carta sobre “las instituciones apostólicas al servicio de la misión” con una herramienta práctica para evaluar “cómo realizan su misión las obras jesuitas”.

la Compañía sobre esa historia (interpretación en la que cada vez más laicos y religiosas toman parte). Son contenidos con los que vamos actualizando esos conceptos y que dan juego para vivir con plenitud nueva la vocación jesuita o ignaciana.

*Enriquecer con el
adjetivo “ignaciano” a
un estilo de liderazgo
puede resultar
apostólicamente
fecundo y, de hecho, es
una necesidad.*

La historia dirá, pero enriquecer con el adjetivo “ignaciano” a un estilo de “liderazgo” puede resultar apostólicamente fecundo y, de hecho, es una necesidad. Lo que no parece adecuado es utilizar herramientas de gestión empresariales o intuiciones psicológicas más o menos genéricas solapadas o yuxtapuestas sin más con un lenguaje ignaciano. Con esto no se quiere quitar valor a lo que las ciencias aplicadas como la gestión o la psicología dicen, estudian y formulan. Todo es bueno y aprovechable. Y, muchas veces, necesario.

El peligro es que lo carismático (lo ignaciano) sea un añadido sin más, un peaje, a otras formas genéricas de liderazgo, o un discurso (por ejemplo, sobre la vida de San Ignacio) que se añade a otras prácticas “normales” de gestión o liderazgo, sin especial interacción con las mismas. Se establecen dos lenguajes, dos discursos: el ignaciano, que sirve para recordar a san Ignacio; el de gestión, que explica claves de liderazgo. Dos lenguajes separados, sin interacción. En contextos anglosajones se emplea a veces la expresión “I speak Ignatian” (“hablo el idioma ignaciano”). El reto es que ese “lenguaje ignaciano” influya y fertilice el resto de los lenguajes, todos los lenguajes, utilizados en una institución; y que no sea algo ajeno a la vida real de la institución y menos un discurso legitimador para utilizarlo en ambientes clericales.

La clave, entonces, es buscar si en la historia de san Ignacio, en el espíritu jesuítico o en otros carismas ignacianos, nos podemos encontrar con elementos que podamos considerar genuinamente ignacianos que tengan que ver directamente con el liderazgo. Para esto no hay más que mirar la historia de san Ignacio y la Compañía y buscar elementos que inviten a identificar, en la vida apostólica, rasgos que puedan definir un modo ignaciano de ser persona líder, un modo ignaciano de tratar con las personas lideradas y un modo ignaciano de buscar una misión común³.

³ Esta distinción en tres ámbitos es el esquema que siguen en parte mi libro sobre el tema (J. M. GUIBERT, *Diccionario de liderazgo ignaciano*, Mensajero, Bilbao 2014) y los planes de formación en liderazgo ignaciano que se crearon en la Provincia jesuítica de Loyola para instituciones apostólicas (PROVINCIA DE LOYOLA, *Liderazgo ignaciano*, Bilbao 2012). Algunas intuiciones y contenidos de estos dos documentos aparecen reflejados en este artículo.

La persona ignaciana líder

Siguiendo el esquema propuesto, el primer elemento a analizar es lo que corresponde a la persona que asume la responsabilidad de liderar a otros. Un modo clásico de realizar esta tarea es fijarse en lo que en las *Constituciones* se dice acerca del Prepósito General de los jesuitas (*Const.* 723-735) o sobre el que haya de ser Rector (*Const.* 423). Aparece ahí un listado de rasgos que en parte no son directamente relacionables con el liderazgo, pero que sí pueden considerarse muy relevantes para esa persona que haya de ser líder. Esos rasgos son los que siguen: muy unido a Dios y familiar en la oración y todas sus operaciones, ejemplo en virtudes, verdaderamente humilde, probado, libre ante pasiones internas, fuerte, magnánimo, perseverante, recto y severo combinado con benigno y manso, compasivo, con ánimo, con gran entendimiento y juicio, con buenas letras, con prudencia y capacidad de discernimiento y experiencia en vida espiritual, vigilante y no descuidado, con fuerza y edad adecuada, con buen crédito y fama, de mucha bondad y amor a la Compañía.

¿Pueden estas características del superior “ideal” de los jesuitas servir para líderes laicos o laicas? ¿Pueden servir para un contexto en el que el vínculo entre el que lidera y el liderado no es el de un voto de obediencia? ¿Pueden servir cuando la relación formal es la de un contrato de trabajo regido por un ordenamiento jurídico? ¿Pueden servir para líderes de instituciones pequeñas a la vez que para líderes de instituciones grandes y complejas? ¿Pueden servir para instituciones de naturaleza y fines muy distintos? ¿Pueden servir en contextos con una fe distinta, es decir cuando la persona líder es de otra religión o es agnóstica?

Estas preguntas enmarcan el contexto en el que queremos vivir la espiritualidad ignaciana hoy en día, que va claramente más allá de la vida interna de solo jesuitas. Como adelantábamos antes, la misma CG 35 se plantea un hecho cada vez más común en estas últimas décadas: que una obra jesuita no esté dirigida por un jesuita. Más aún, se plantea el hecho que los directivos no pertenezcan a nuestra tradición católica (Dec 6, n. 11).

La respuesta a las preguntas anteriores es simple y compleja a la vez. Simple porque nuestro planteamiento puede ser que la persona no jesuita o no cristiana o que se vincula a los liderados con un contrato laboral y unos incentivos económicos, lo que ha de hacer es aproximarse tanto cuanto pueda a nuestras intuiciones carismáticas (por ejemplo, al listado anterior

de las características del *General*) y respetar el conjunto. Aunque no viva personalmente todos y cada uno de los elementos que denominamos ignacianos, los ha de respetar y promover. Así como nosotros jesuitas aprendemos de otros, tenemos también una tradición y valores que aportar, que cada uno y cada una habrá de traducir a su contexto y aprovecharse en lo que pueda.

Y esta respuesta es a la vez compleja, porque la tarea señalada supone un camino nuevo, una tarea por hacer. Los jesuitas invertimos mucho en gobierno y formación de los mismos jesuitas. Hay mucho pensamiento, mucha formulación, mucha historia, mucha práctica acumulada en el gobierno y formación jesuitas. Eso da un peso y constituye una tradición que marca el camino con unas pautas definidas. Sin embargo, la traducción de todo esto al mundo laical, a unas relaciones no mediadas por un voto de obediencia o, más aún, la traducción a un mundo agnóstico o no confesional, en buena parte está todavía por hacerse.

Así como en el último medio siglo los *Ejercicios Espirituales* han sido renovados, adaptados y revividos de múltiples maneras y contextos, no ha ocurrido eso con las *Constituciones*. Se ha profundizado en los *Ejercicios* y sus intuiciones se han formulado para ayudar a muchas personas en su experiencia personal de vida, de encuentro de Dios y de renovación de la fe. Creo, en cambio, que las *Constituciones* tienen un potencial amplio de adaptación a instituciones y a un trabajo apostólico corporativo que quieran ser ignacianos, más allá de la estricta experiencia de los jesuitas vinculados con unos votos. Las intuiciones de las *Constituciones* están todavía demasiado escondidas en las estanterías de las habitaciones de los jesuitas.

Las personas lideradas al estilo ignaciano

El otro polo de una relación de liderazgo es la persona liderada o, mejor dicho, el conjunto de las mismas. El líder ha de plantearse algunos objetivos con dicho grupo: que se sientan un cuerpo para la misión y asuman las responsabilidades que les corresponden; que estén unidos y cuiden el trato en común; que se sientan en servicio; que busquen vivir un mismo espíritu y con coherencia; que cuiden el discernimiento y asuman su rol como sujeto en misión; que vivan de manera incipiente unos valores que recuerden al Reino de Dios y su justicia que busquemos fomentar.

El líder fomentará el cuidado de dichas personas y los atenderá como seres queridos por Dios promoviendo su desarrollo personal –que en clave

cristiana se extiende hasta el encuentro con Dios (*cura personalis*)-. La otra cara de dicho cuidado es que el liderazgo incluya no solo el bienestar del liderado, encerrado en su propia autorrealización, sino la puesta en práctica de su compromiso con la misión, sea personal o corporativa (*cura apostolica*).

Este liderazgo se dará muchas veces en instituciones establecidas con un carácter propio ignaciano. Unido a lo señalado en el párrafo anterior, además de atender individualmente a las personas, esto implicará cuidar el clima de trabajo; fomentar relaciones humanas de calidad que incluyan el apoyo mutuo o el interés de unos por otros, buscando llegar al amor cristiano; manejar adecuadamente los conflictos enfrentándose de manera constructiva a la discrepancia; generar espacios gratuitos de convivencia, descanso y celebración; organizar las reuniones de equipos y jornadas de trabajo con adecuadas dinámicas de deliberación comunitaria, para avanzar en grupo hacia la utopía compartida; delegar tareas y responsabilidades empoderando a las personas implicadas; proponer modos de participación; consultar y escuchar, promoviendo el discernimiento orante en común y tomando decisiones según esté estipulado o reglamentado; generar espacios de formación, ya sea con carácter más racional o más afectivo, para que todos se familiaricen con el sentido de la misión de la institución.

Aquí también se plantea el hecho de que las personas lideradas puedan ser de distintos credos, pues “liderar ignacianamente” no quiere decir “liderar a personas ignacianas”. Como se ha dicho en el apartado anterior, se buscará que cada uno aporte y respete a la misión común, desde su situación vital y personal. El líder se abrirá empáticamente a los distintos credos.

Otra vez aquí nos enfrentamos a la pregunta sobre si la tradición de la Compañía (lo que comenzó con la *Fórmula*, siguió con las *Constituciones* y se ha complementado con los decretos de muchas *Congregaciones Generales*) y su modo de proceder genera procesos válidos para las personas lideradas no jesuitas. Lo indicado en los párrafos anteriores puede detectarse en la tradición y práctica de la Compañía y puede también proponerse a las personas con quienes trabajamos, porque creemos que es un modo de proceder adecuado a nuestro carisma. Por eso, puede ser parte de lo que denominemos “liderazgo ignaciano”.

Las Constituciones de la Compañía tienen un potencial amplio de adaptación a instituciones y a un trabajo apostólico corporativo que quieran ser ignacianos.

Una misión ignaciana que orienta y vincula a líder y liderados

El objeto de la tarea de liderazgo es lograr que las personas se orienten hacia una misión o que las personas, por la influencia de la persona líder, orienten una institución hacia dicha misión. La misión requiere de tantos recursos, es tan compleja y abarca tantos aspectos y tareas, que uno solo no puede hacerlo todo. Por tanto, se requiere el trabajo de muchos y alguien ha de asumir la tarea de liderarlos hacia dicha misión.

Lo que está claro es que la persona líder ha de conocer y vivir con pasión la misión que se establece. En el caso jesuítico, se trata de una misión con unos rasgos típicos: una fe que promueve la justicia; un diálogo con otras tradiciones; una proclamación inculturada del evangelio; una tarea que se realiza en espíritu de colaboración y dentro de la Iglesia; una visión que es global y se fija en las fronteras y en el mayor servicio; unas líneas de actuación que suponen la coordinación de esfuerzos para causas justas, llegando a la incidencia política en defensa de los más desfavorecidos; unos planteamientos que están intelectualmente fundados, que buscan la reconciliación entre las personas, la creación y Dios; unas opciones que incluyen el fomento de la espiritualidad ignaciana, que se fundamenta en la experiencia vivida de los *Ejercicios Espirituales*, etc. Todo esto se encarna en distintos campos, presencias e instituciones (pastorales, educativas, universitarias, sociales, culturales, etc.).

La CG 35 definió qué podemos entender por institución ignaciana: “El corazón de una obra ignaciana son los *Ejercicios Espirituales* de San Ignacio. De hecho, una obra puede ser llamada ignaciana siempre que actúe de una manera que sea la característica del carisma ignaciano: cuando intencionalmente *busque a Dios en todas las cosas*; cuando practique el discernimiento ignaciano; cuando se acerque a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en diálogo con la experiencia, evaluado a través de reflexión, orientado a la acción, y abierto siempre a la evaluación” (CG 35, Dec. 6, n. 9). Una obra así no es necesariamente jesuítica; lo será si depende orgánicamente de la Compañía, lo cual no es necesario para ser “ignaciana”.

El líder es el responsable de que esta misión se lleve a cabo gracias a las personas que lidera. Para ello son convenientes ciertas competencias estratégicas que permitan tanto interpretar el contexto religioso y sociocultural, como establecer diagnósticos adecuados para abordar los retos del entorno, o llevar a cabo una planificación institucional que incluya la colaboración con otras instituciones. Hoy en día los retos apostólicos son tan complejos que requieren distintos acercamientos que se enriquezcan entre ellos, por

eso se promueve que distintos sectores apostólicos colaboren entre ellos y se generen redes apostólicas que posibiliten visión y acción amplias. Otras competencias de gestión pueden hacer referencia a los recursos humanos, materiales y financieros, a las evaluaciones apostólicas para verificar cómo se avanza hacia la misión, a rendir cuentas con transparencia a instancias superiores, a fomentar la reflexión y la innovación sobre los retos planteados, o a implantar procesos de calidad que acompañen a los pasos que se dan.

El liderazgo ignaciano como oportunidad

Una reflexión sobre el liderazgo ignaciano no es un ejercicio teórico que queda en los papeles. Es la necesidad de pensar en cómo mejorar el servicio apostólico que se realiza, en concreto, en lo que toca a las personas a las que se les pide el servicio de liderar otras; cómo no caer en el desánimo, quemazón o desgaste personal; cómo no caer en puro legalismo o economicismo, en algunos casos en forma de lucha por la supervivencia económica; cómo hacer que los procesos de gestión de calidad o los organigramas reflejen un espíritu y una búsqueda de la misión ignacianas.

En los cursos de liderazgo ignaciano, los cursillistas piden ejemplos concretos, de liderazgo y de discernimiento. Solicitan testimonios concretos, menos teoría. Tampoco grandísimas obras e iniciativas, de superhombres o supermujeres. Por ello no hay que remitirse necesariamente a grandes obras apostólicas que hayan ocurrido hace mucho tiempo (que generalmente idealizamos) y que hayan implicado a cientos o miles de personas. Eso está bien. Pero mejor estaría aplicar todo esto a misión actual de hoy en día de cada superior/a de comunidad, de cada director o directora de obra, de cada delegado, acompañante, coordinador, consejero, profesor, etc. Para ser líder ignaciano no hay que mirar a san Ignacio, sólo. Hay que saber ver esos rasgos en las miles de personas ignacianas que hoy mismo tienen responsabilidad sobre otros y que viven los rasgos que aquí han sido enunciados.

Por su parte, las teorías de liderazgo actuales, provenientes del mundo de la gestión y de la psicología, incluyen elementos que pueden ser compatibles con lo aquí señalado, aunque lo que aquí prima es siempre una visión que da sentido a las partes. Como se ha indicado al hablar de las herramientas y técnicas concretas, lo importante es la visión de conjunto, que es lo que puede determinar el carácter ignaciano.

*Una obra puede ser
llamada ignaciana
siempre que
intencionalmente
busque a Dios en todas
las cosas.*

Si en la Compañía todo nace de una experiencia espiritual, también el servicio de liderazgo entre hermanos ha de insertarse en la misma corriente de amor que proviene de Dios. En los apartados anteriores se han revisado elementos de espiritualidad ignaciana, sobre todo en lo que tiene de

dimensión apostólica, que pueden vincularse más o menos de manera directa con la idea y experiencia de liderazgo humano. Nos encontramos ante elementos de la tradición jesuítica que pueden ser denominados ignacianos y propuestos para otras personas e instituciones, más allá de la vida interna de los jesuitas.

Como dice san Ignacio en las Constituciones cuando establece el perfil ideal del Prepósito General, aquí también se puede decir que no aspiramos a que la persona líder sea ducha en todo lo señalado hasta ahora, más bien “Y si alguna de las partes arriba dichas faltasen, a lo menos no falte bondad mucha y amor a la Compañía y buen juicio acompañado de

buenas letras. Que en lo demás las ayudas que tendrá podrían mucho suplir con la ayuda y favor divino” (Const. 735).

*Si en la Compañía todo
nace de una experiencia
espiritual, también el
servicio de liderazgo
entre hermanos ha de
insertarse en la misma
corriente de amor que
proviene de Dios.*

El modo nuestro de liderar

Diego M. Molina

Introducción

La aparición del libro de Chris Lowney, *El liderazgo al estilo de los jesuitas*¹, ha convertido en un lugar común lo que ya se venía haciendo desde hacía algún tiempo en círculos más especializados: la utilización de un concepto, el del liderazgo, en el ámbito de la vida jesuítica y de la espiritualidad ignaciana. Este autor se ha centrado en las “buenas prácticas” que los jesuitas han realizado durante su historia en orden a conseguir hacer frente a los distintos desafíos con los que se encontraron.

La utilización de la expresión “liderazgo ignaciano”, pues, es algo reciente, aunque en la actualidad bastante extendido². Dicha expresión está sustituyendo a expresiones que, en el ámbito ignaciano y jesuítico, eran las que habían sido usadas hasta ahora, con lo que no es extraño que despierte algunos recelos en el mundo ignaciano.

En este artículo queremos plantearnos cuáles serían aquellos elementos que el liderazgo ignaciano debería siempre tener presente, más allá de cómo dichos elementos van a dar lugar a esas buenas prácticas, que son en muchos casos donde se centra la presentación del liderazgo. Para ello comenzaremos con un pequeño apunte sobre el lenguaje, ya que este es a veces la dificultad que se presenta a muchos, para a continuación presentar los rasgos esenciales y los medios que han de estar presentes para poder hablar de liderazgo ignaciano.

1. A vueltas con el lenguaje

La Compañía de Jesús desarrolló desde sus inicios una reflexión sobre sí misma que poco a poco fue cristalizando en una serie de formulaciones.

¹ Publicado en 2003 por Loyola Press con el título *Heroic leadership* y publicado en España por la editorial Granica (Barcelona 2005).

² El mismo P. General Adolfo Nicolás tuvo una conferencia a los superiores y directores de obras apostólicas de la provincia de Castilla el día 6 de mayo de 2013 sobre el “liderazgo ignaciano”. Puede verse en línea: http://www.sjweb.info/documents/ansj/130506_Valladolid_Liderazgo_ignaciano.pdf (consulta 15 julio 2014).

Los jesuitas, y con ellos toda la espiritualidad ignaciana, han visto la fuente de su identidad en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, espiritualidad que después se concretaba según los diversos estados de vida. Así la Compañía se descubre en las constituciones como un cuerpo apostólico que tiene un determinado “modo de proceder”³.

Es evidente que el ser líderes no ha aparecido en las descripciones que se ha hecho de ese modo de proceder a lo largo de la historia, como también es verdad que muchas de las notas que se estudian y se destacan cuando hoy se habla de liderazgo sí que han estado presentes en la espiritualidad ignaciana. Esto nos debería llevar, por una parte, a no cerrarnos a la utilización de nuevas formulaciones porque nunca se hayan usado antes, aunque por otra parte también nos debería animar a una reflexión acerca de lo que implica asumir ese nuevo lenguaje. Y esto porque:

a) El lenguaje no es algo inocuo, ni tampoco se puede considerar como neutro. El lenguaje nos configura y nos hace percibir la realidad de una determinada manera. Las palabras que usamos vienen cargadas de resonancias por las que despiertan en nosotros más de lo que las propias palabras quieren decir⁴. Por eso no basta solamente con definir los términos, sino que es preciso tomar conciencia de qué nos está diciendo ya la palabra, para, de alguna manera, purificarla de posibles connotaciones negativas.

b) Líder y liderazgo son términos que, al menos en el ambiente eclesástico, nos evocan a muchos mundos ajenos a la espiritualidad. La razón proviene de los campos en los que este término se ha usado más. Si bien es verdad que el término como tal no apareció hasta finales del siglo XIX, desde muy pronto hubo una reflexión acerca de esas personas que estaban llamadas a ponerse al frente de la comunidad. Así Platón ya había expuesto en La República la necesidad de que la sociedad fuese tutelada por los que él consideraba los más idóneos para ello (los filósofos); también Plutarco reflexionó sobre las cualidades que debía tener el había de mandar en la comunidad en su conocida obra *Vidas Paralelas*⁵. El primer campo, pues, en el que se reflexionó sobre el liderazgo fue el político. Durante el siglo XX el

³ Un buen acercamiento a este tema es la conocida conferencia del P. Arrupe, «El modo nuestro de proceder», en: P. ARRUPÉ, *La identidad del jesuita en nuestros tiempos*, Santander 1981, 49-82.

⁴ El término líder proviene del inglés. La palabra más ignaciana castellana seguramente sería la de “caudillo”, que aparece en la contemplación del reino referida a Cristo, pero que por nuestra historia conlleva unas connotaciones determinadas que nos hace evitarla. Lo mismo se puede decir de la palabra alemana, que tampoco se usa, “Führer”.

⁵ Para Plutarco “el buen político tiene su mejor modelo de conducta en la actuación de Dios en el Universo y en el papel que ejerce la inteligencia dentro del hombre mismo. Pues igual que en el alma tenemos las pasiones, que deben ser dominadas y encauzadas por la razón para que sea posible el progreso moral, el buen político tendrá como tarea atemperar las pasiones de su pueblo, fomentando sus virtudes y manteniendo las riendas de la autoridad en orden al logro del Bien común” (A. PÉREZ JIMÉNEZ, “Introducción General” a PLUTARCO, *Vidas Paralelas*, I, Madrid 1985, 44).

tema del liderazgo ganó terreno en el mundo de la empresa y de la organización, campo en el que cada vez se reflexiona más sobre ello. En el ámbito eclesial en general el uso es mucho más reciente y, aun cuando hubiera una reflexión sobre las cualidades que debían tener aquellos que estaban llamados a desempeñar una función (normalmente los ministros ordenados), rara vez, por no decir nunca, éstos recibieron el calificativo de líderes.

c) Líder y liderazgo no son términos unívocos, sino más bien, conceptos que continúan su evolución⁶. La concepción tradicional de estos términos ha reflexionado fundamentalmente sobre las cualidades que la persona debía tener para poder ser líder. El líder es alguien que ha influido en su época, que está dotado de unas cualidades claras para el gobierno y que posee la capacidad de presentar su visión de forma que recibiera asentimiento por parte de sus contemporáneos. A partir de esta concepción de liderazgo, hay dos aspectos que son significativos: en primer lugar, los líderes son pocos y se distinguen por unas cualidades determinadas y, en segundo lugar, los líderes son tales prácticamente de forma independiente a las razones profundas que los mueven o a los valores que defiendan⁷.

Frente a esa concepción tradicional, se ha ido abriendo paso poco a poco otra corriente de pensamiento que considera que el líder es aquel que “define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros”; se trata de una persona que es capaz de ayudar a “un proceso de movilización de un grupo para que afronte una realidad incierta y desarrolle nuevas capacidades que le permitan asegurar su progreso y bienestar”⁸. A partir de esta idea es claro que, por una parte, todo ser humano está llamado a ser líder (de la misma manera que toda persona ejerce algún tipo de poder) y, por otra parte, el tema de los valores desempeña un papel importante en la reflexión sobre el liderazgo, si bien estos no se refieren a la razón profunda por la que la persona es capaz de embarcarse en la tarea de acompañamiento del grupo sino más bien en la meta que dicha tarea busca⁹.

Líder y liderazgo son términos que, al menos en el ambiente eclesiástico, nos evocan a muchos mundos ajenos a la espiritualidad.

⁶ Una buena presentación en J. H. ZALLES, *Liderazgo, un concepto en evolución*, Quito 2001 (Cuadernos democráticos 3).

⁷ En este sentido, tan líder fue Adolfo Hitler como Mahatma Gandhi.

⁸ I. MARTÍN MARURI, *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona 2009, 14 (Cuadernos de liderazgo 19).

⁹ Esta es la línea que adopta Lowney. Así afirma que los principios de la vida jesuítica “tienen sus raíces en la idea de que todos somos líderes y que toda nuestra vida está llena de oportunidades de liderazgo. El liderazgo no está reservado para unos pocos mandamases de grandes compañías ni tampoco se limitan las oportunidades de liderazgo al escenario del trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás; y casi todos hacemos todas estas cosas en el curso de un día.” (*op. cit.*, 8).

A mi entender aquí se encuentra una de las dificultades para que los “no iniciados” nos sintamos agusto con el tema del liderazgo ignaciano. Ante la pregunta de cómo definir a la persona que quiere vivir el espíritu de San Ignacio difícilmente se respondería que es un “líder”; más bien aparecerían respuestas en la línea de ser un apóstol o alguien que quiere seguir a Cristo... En estas respuestas aparece algo que considero es fundamental de cara a entender bien lo que es el liderazgo ignaciano y que pasamos a desarrollar.

2. La fuente de nuestro modo de liderar: Jesucristo

Comencemos por una perogrullada, pero que ha de quedar clara desde el comienzo. Nada que reciba el adjetivo ignaciano puede ser comprendido al margen de Jesucristo, hasta el punto de que el testamento recibido por Léonce de Grandmaison de su profesor P. Longhaye sigue siendo el centro de cualquier actividad que realice la persona que quiere vivir la espiritualidad ignaciana:

“Jesucristo meditado, Jesucristo conocido, Jesucristo amado con pasión siempre creciente y consecuente consigo misma: ahí está todo”¹⁰.

En este sentido si se puede hablar de liderazgo ignaciano (y en general de liderazgo cristiano), este habrá, en primer lugar, de brotar de una relación personal con Jesucristo. No es posible desde una sana teología y espiritualidad separar la persona de Jesús de los valores que él vivió y compartió. No es posible separar el mensajero del mensaje, hasta el punto de que dicha separación imposibilitaría que pudiésemos adjetivar a algo como ignaciano. En este sentido el liderazgo ignaciano no puede solamente hablar sobre el qué, sino que ha de comenzar poniendo de relieve claramente el desde dónde y el porqué.

Ni la Compañía de Jesús ni ninguna obra apostólica de la misma son comprensibles, justificables o defendibles sin caer en la cuenta de que, más allá de sus resultados concretos, son instrumentos para que Jesucristo sea presentado como la palabra definitiva de Dios en este mundo¹¹. De hecho, la concentración cristológica de la espiritualidad ignaciana es un dato que ha sido puesto de manifiesto en muchos estudios y no es más que la consecuencia de

¹⁰ Cit. por Bernard Sesbotié, «Espiritualidad ignaciana y teología»: *Revista de espiritualidad ignaciana* 38/2 (2007) 27-35, aquí 30. En la misma línea se encuentra la afirmación del P. Arrupe en su obra citada anteriormente: «la selección ignaciana de los elementos institucionales de nuestro modo de proceder, es de inspiración claramente cristológica. La incondicional radicalidad en el seguimiento de Cristo, determina los parámetros apostólicos de la Compañía, y la contemplación de su Persona inspira el deseo de imitar su vida. El modelo siempre es Cristo, y, precisamente, Cristo tal y como está intuitivo en los Ejercicios» (22).

¹¹ De forma clara lo afirma J. DE GUIBERT, *La espiritualidad de la Compañía de Jesús*, Santander 1955, 435: «Entre todos los desenvolvimientos de esta espiritualidad, por encima de todas las variedades en la manera de vivirla o de enseñarla, nacidas de las diferencias en los caracteres o en las gracias recibidas, está la adhesión, el apego a Jesús, Hombre-Dios, que pone una unidad profunda entre todas las manifestaciones espirituales».

la propia experiencia de Ignacio. Cuando éste se encontraba convaleciente en Loyola descubre la persona de Jesús a partir de las lecturas de la Vida de santos y crece en él el deseo de seguir a Jesús, deseo que se va a ir concretando a partir de las distintas experiencias por las que el santo fue pasando.

La presentación más acabada de la experiencia de Ignacio se encuentra en sus ejercicios, que se estructuran en torno a la contemplación de la persona de Jesús¹². En ellos el ejercitante es llamado, en primer lugar para estar con Cristo. El “conmigo” que se repite de manera insistente en la meditación del Reino no es sencillamente una imagen típica de la época caballeresca, sino que apunta a que lo único que tiene valor a los ojos del Padre es lo que es presentado por el Hijo. Por eso la vida consiste en ser puestos con el Hijo, y así poder llegar a ser puestos con el Padre.

Esta conexión de nuestro ser líderes con Jesucristo nos sitúa ya ante la cuestión de qué notas habrá de tener nuestro liderazgo, y que no pueden ir en contra de la manera como Cristo llevó a cabo el suyo, así como tampoco deberían olvidar el modo propio desde el que la espiritualidad ignaciana se acerca a la contemplación de Cristo, tal como aparecen en los ejercicios y en nuestra tradición. Con esto nos introducimos en el siguiente apartado.

Si se puede hablar de liderazgo ignaciano, éste habrá, en primer lugar, de brotar de una relación personal con Jesucristo.

3. La meta del modo nuestro de liderar: el servicio

Cuando en 1522 Ignacio abandona su Loyola natal para iniciar un peregrinaje a la búsqueda de la voluntad de Dios sobre su vida, le movía el deseo de “servir”¹³. Si las lecturas de libros de caballería habían espoleado su fantasía haciéndole imaginarse al servicio de una dama, otras lecturas harán que el deseo de servir se dirija hacia su Señor divino, de forma paralela al caballero que sirve a “señor humano”¹⁴.

¹² [Ej 4]: «Para los ejercicios siguientes se toman quatro semanas, por corresponder a quatro partes en que se diuiden los ejercicios; es a saber, a la primera, que es la consideración y contemplación de los pecados; la 2ª es la vida de Christo nuestro Señor hasta el día de ramos inclusive; la 3ª la pasión de Christo nuestro Señor; la 4ª la resurrección y ascensión».

¹³ Cfr. J. M. RAMBLA, *El peregrino. Autobiografía de San Ignacio de Loyola*, Bilbao-Santander 1983, 110.

¹⁴ De nuevo J. DE GUIBERT lo destaca en el resumen que hace como conclusión de los signos específicos de la espiritualidad ignaciana: «Con Jesús para servir. Múltiples son las formas que reviste en las almas el amor a Cristo: amor de la esposa que se une a su Amado en el silencio de la oración; amor del doctor, que hace resplandecer las grandezas del Verbo Encarnado [...] Entre todas estas formas de amor y otras que todavía se podrían añadir, la que domina en la adhesión, es el apego de los jesuitas a Cristo, es el amor del servidor, dedicado sin reserva a trabajar y penar por la persona, por las obras, por los intereses del señor, según sus direcciones y sus intenciones, donde él quiera, como quiera, cuanto quiera» (*op. cit.*, 436).

En este primer momento el servicio a Dios se concreta como un deseo de hacer lo que los santos hicieron, el deseo de penar por la vida pasada... Será en Manresa, concretamente en la experiencia del Cardoner cuando Ignacio integre su deseo de servir a Dios con el de ayudar a las ánimas, algo que ya no le abandonará¹⁵.

A partir de aquí, el “ayudar a las ánimas” llegará a convertirse en una de las reglas de discernimiento fundamentales de cara a la vida y al apostolado de la naciente orden, y de alguna manera, el último fin que se persigue con la variada gama de acciones apostólicas.

Por ello la misión de la orden, su servicio, marcará todas las actividades que los jesuitas hagan. La preparación necesaria para llevar a cabo las diversas misiones también va a estar marcada por el mismo fin. El jesuita se formará más o menos en la medida en que esa formación sea necesaria para “ayudar las ánimas suyas y de sus próximos”¹⁶. Y por muy humilde que parezca esa afirmación para una orden que se ha destacado por la formación que sus miembros han recibido a lo largo de la historia, difícilmente encontraremos en Ignacio otra cosa. La meta es clara: “ayudar a las almas” y para conseguirla se utilizarán todos los medios que se tengan al alcance. La teología va a ir, pues, siempre conectada con la tarea apostólica, con la misión, con las necesidades a las que la orden debe dar una respuesta concreta¹⁷.

El líder ignaciano se comprende como servidor, y justamente el servicio lo sitúa entre dos polos que le obligan a descentrarse: por una parte se encuentra aquel que nos envía al servicio y por otra parte se encuentran aquellos a los que somos enviados a servir.

a) Servidores de la misión de Cristo en la Iglesia.

Somos enviados a servir, en último término, por aquel en quien se encuentra la fuente de toda misión: el Padre, que envió a su Hijo para la sal-

¹⁵ Sobre la importancia de la idea de misión en la espiritualidad de Ignacio véase P. ARRUEPE, *La misión apostólica clave del carisma ignaciano*, en: *Ejercicios-Constituciones. Unidad vital. Congreso ignaciano Loyola, septiembre 2-7 1975*, Bilbao 1975, 333-360 y A. ALDAMA, *La misión, centro focal de las Constituciones ignacianas*, en: *Id.*, 262-286.

¹⁶ [Co 351]: *Siendo el fin de la doctrina que se aprende en esta Compañía ayudar con el divino favor las ánimas suyas y de sus próximos; con esta medida se determinarán en universal y en los particulares las facultades que deben aprender los Nuestros, y hasta dónde en ellas deben pasar.*

¹⁷ J. O'MALLEY, *Renaissance Humanism and the first Jesuits*, en: J. PLAZAOLA, (ed.), *Ignacio de Loyola y su tiempo. Congreso internacional de Historia (9-13 Septiembre 1991)*, Bilbao 1992, 381-403, aquí 391, ha expresado claramente lo que la teología suponía para Ignacio y para sus primeros seguidores: *Theology for Ignatius, as Nadal presents it, was not the abstract and speculative discipline practiced by the scholastics of his day, but was an instrument for the help of souls, and, if we take the Exercises as the basis for all Jesuit ministry, that help was centered on the right ordering of the affections. These orientations obviously looked to a coinjoining of theology, ministry and spirituality.*

vacación de todos. Colaboramos por ello de la misión de Dios, pero lo hacemos a través de la manera histórica en que este Dios lo ha hecho, o sea, a través del envío de Cristo y a través de la Iglesia como el sacramento de la presencia constante de Cristo en esta historia. Nuestro servicio por ello se entiende como colaboración y busca siempre señalar a aquel de quien recibimos la razón para poder ejercerlo.

La nota de eclesialidad que debe tener el liderazgo ignaciano, y que no siempre es bien subrayada, es parte fundamental de nuestra espiritualidad. La persona que quiere vivir ignacianamente ha de tener «amor a la Iglesia, a toda la Iglesia, a todo el pueblo de Dios (Jerarquía y pueblo), entendido como entrega positiva de toda la persona a la edificación de la única Iglesia de Cristo»¹⁸. Esto vuelve a poner sobre la mesa que el liderazgo ignaciano se encuentra enmarcado por el papel que tiene la Iglesia, y aquellos que en ella tienen la misión de confirmar en la fe, en la espiritualidad ignaciana¹⁹.

b) Servidores de todos en un contexto concreto.

Se nos ha enviado a este mundo y se nos envía con una misión universal, que sin embargo, ha de tener preferencia por aquellos que se encuentran en una situación objetiva de debilidad. La espiritualidad ignaciana ha subrayado la necesidad de imitar a Cristo pobre y humillado, de compartir la manera como Él quiso salvar, y de hecho, salvó este mundo, de asimilar afectiva y efectivamente las diversas actitudes que Cristo vivió.

Como Jesús todo líder ignaciano ha de vivir de forma proexistente, pero dicha proexistencia ha de ser solidaria con aquellos para los que existe. De hecho Jesús participa com-pasivamente de las mismas marginaciones que quiere remediar, y así al *ser-para* une el *ser-con* (a la *pro-existencia*, la *co-existencia*, entendida en su sentido más fuerte de unión, no de simple yuxtaposición). La escena de curación del leproso en Mc 1, 40 nos da una clave para entender esta manera de servir de Jesús: el secreto que Jesús le pedía a este leproso sobre su curación no es guardado por el enfermo ya sanado, y el texto señala que, a partir de entonces, Jesús no podía entrar en las aldeas, con lo que Él mismo asume el destino de aquel marginado –el destino de todos los leprosos, que no podían entrar en las ciudades–, justamente cuando lo cura.

La co-existencia hace que nuestro liderazgo no pueda plantearse metas

¹⁸ P. Arrupe, «El modo nuestro de proceder», en: P. ARRUPÉ, *La identidad del jesuita en nuestros tiempos*, Santander 1981, 77.

¹⁹ No es el momento de desarrollar lo que ya ha sido tratado en muchos otros artículos. Puede verse mi reflexión sobre el tema: «Y que militen dentro de nuestra santa madre la Iglesia... El papel de la iglesia en el proceso espiritual del sujeto ignaciano»: *Manresa* 80 (2008) 153-168.

El líder ignaciano se comprende como servidor, y justamente el servicio lo sitúa entre dos polos que le obligan a descentrarse.

rápidas y que no se deba medir con los criterios de efectividad que se pueden usar en otros campos. Como señala la Congregación General XXXII solamente “caminando paciente y humildemente con los pobres aprenderemos en qué podemos ayudarles, después de haber aceptado primero recibir de ellos. Sin este paciente hacer camino con ellos, la acción por los pobres y los oprimidos estaría en contradicción con nuestras intenciones y les impediría hacerse escuchar en sus aspiraciones y darse ellos a sí mismos los instrumentos para tomar efectivamente a su cargo su destino personal y colectivo”²⁰.

4. Los medios de nuestro modo de liderar

Una vez que Jesucristo se convierte en el referente, la fuente, el principio y el fin, y el servicio aparece como la meta de nuestro liderazgo, es el momento de plantearse cuáles son los medios propios de la espiritualidad ignaciana que nos pueden ayudar para ser líderes. En último término son los mismos medios que debería tener aquel que quiere vivir la espiritualidad ignaciana: capacidad de discernimiento, deseo de ofrecer toda la persona al trabajo y empeño por realizar la misión de la mejor manera posible.

4.1 El discernimiento

Es el medio ignaciano por antonomasia que un líder ha de saber manejar²¹. El discernimiento (y la deliberación) tienen una finalidad práctica indiscutible: ayudar a decidir cuál es el mejor modo de actuar para alcanzar el servicio al que Cristo nos ha llamado.

La elección, algo necesario en la vida de toda persona y también evidentemente en la vida del líder, se realiza siempre sobre dos realidades que tienen que ver con nuestra manera concreta de vivir. Es decir, no elegimos sentimientos ni deseos, sino que elegimos entre dos “cosas”, y si bien realizamos la elección de manera personal o grupal, esta no se produce sin tener en cuenta referencias externas. En primer lugar, porque toda elección supone un marco objetivo dentro del cual dicha elección es posible, toda vez que nuestra vida siempre tiene una dimensión comunitaria y se encuadra en una cosmovisión concreta. En nuestro caso no podemos elegir algo que esté en contra del marco de referencia del evangelio, y de la manera como este es vivido y proclamado por la comunidad cristiana. Pero, ade-

²⁰ Decreto 4, n. 50. El texto continúa: «Mediante un servicio humilde tendremos la oportunidad de llevarles a descubrir, en el corazón de sus dificultades y de sus luchas, a Jesucristo viviente y operante por la potencia de su Espíritu. Podremos así hablarles de Dios Nuestro Padre, que se reconcilia la Humanidad, estableciéndola en la comunión de una fraternidad verdadera».

²¹ Véase el artículo de este número dedicado justamente al discernimiento.

más, “todo discernimiento cristiano es, de algún modo, comunitario; es decir, en su fecundidad comunitaria, significativa, eclesial, se hará experiencia la verdad del discernimiento. La comunitariedad acompaña todo discernimiento como su horizonte existencial”²².

En el fondo discernimiento apunta a la capacidad de escucha que la persona tiene; escucha para saber qué es lo que Dios está esperando en ese momento, escucha de aquellos a los que ha sido enviado y también escucha de los propios movimientos que se producen en la persona. Para poder llevar a cabo el discernimiento habría que tener en cuenta que:

- requiere tiempo. El desvelarse de Dios a través de la criba de los diferentes pensamientos, impulsos, espíritus, mociones, deseos..., que se producen en el interior de cada persona, para acoger aquellos que la animan a ir en la dirección correcta y rechazar los que le empujan en la dirección errónea, no puede ser provocado por la persona, sino que normalmente aparecerá lentamente, al mismo tiempo que se va esclareciendo el hilo conductor del sentido profundo que existe en la vida de toda persona;

- necesita de la oración porque, aunque es cierto que las mociones, los movimientos interiores, pueden aparecer en cualquier situación y experiencia de la vida, también lo es que estas se hacen más claras cuando nos situamos en un contexto de oración;

- no se hace “a ciegas”, sin pautas. S. Ignacio acuña en el libro de los Ejercicios una metodología para discernir con ciertas garantías de éxito. Este método combina unas reglas (de primera o segunda semana) adaptadas al momento espiritual del sujeto que discierne, y unos tiempos adaptados al estado emocional, a la mayor o menor lucidez para decidir en la que se encuentra el sujeto.

4.2 Ofrecer toda la persona al trabajo

Ante la llamada del rey eterno hay varias respuestas posibles, pero para aquellos que se quieran afectar y señalar en el servicio sólo hay una: no sólo ofrecer todas sus personas al trabajo, sino además desear vivir como Cristo vivió²³. Para ello es preciso que la persona sea liberada de toda afección desordenada, ya que de otra manera no existe garantía de que su acción sea obra de Dios.

En dicho proceso de liberación la ascesis ha ocupado un lugar destacado en la espiritualidad ignaciana (hasta el punto de haber sido tachada de semipelagiana), y no podía ser de otra manera ya que Ignacio concibe a la persona como

²² J. A. GARCÍA-MONGE, «Estructura antropológica del discernimiento espiritual»: *Manresa* 61 (1989) 142.

²³ Cf. [Ej 97-98].

un ser necesitado de sentido, pero que está condicionado por las muchas ataduras que tiene²⁴. Dicho proceso de liberación llevará a la persona a la adquisición de las virtudes sólidas, entre las que destaca la abnegación, algo fundamental para todos, y muy especialmente, para aquellos que quieren ayudar a otros²⁵.

4.3 De la mejor manera posible

Si algo está claro desde el principio en la Compañía fue la importancia de fundar Colegios y, donde esto era posible, también una Universidad. Ignacio tuvo muy claro para sí mismo y para los primeros compañeros la necesidad de formarse intelectualmente para poder realizar la misión, que era el nervio de la nueva orden y la pretensión de ofrecer a la Iglesia un servicio incondicional, como significaba el cuarto voto al papa de los profesos, llevaba consigo una formación exigente si se quería que dicho ofrecimiento fuese responsable.

De manera clara lo señalaba Arrupe cuando afirmaba que «*rigor y calidad* tienen que ser de hecho características de ese servicio y *modo nuestro de proceder*. No se trata de prestigio humano ni de espíritu de clase. Es la conciencia de cuan importante es el mensaje que traemos entre manos, y el respeto y amor al hombre destinatario de ese mensaje lo que hace nacer en nosotros esa exigencia de calidad en nuestro servicio. Realizarlo con frivolidad, con demagogia, con dogmatismos parcialistas, es falsearlo».²⁶

5. Conclusión

El liderazgo ignaciano nos sitúa ante un reto que puede parecer excesivo, todavía más si se asume que todos estamos llamados a ejercer algún tipo de liderazgo, pero no es mayor que el que supone querer vivir seriamente en cristiano desde la espiritualidad ignaciana. Frente o junto a calificativos más o menos grandilocuentes que en el tema del liderazgo se escuchan hay que volver siempre a las fuentes, a esos lugares sin los cuales todo lo demás no tendría sentido. El líder ignaciano será entonces el que ha escuchado la llamada a servir con Jesucristo a todos, especialmente a los más necesitados, y que colorea dicho servicio con los medios de que dispone la tradición ignaciana. Ni más, pero tampoco menos.

²⁴ Se lee con provecho J. OSUNA, *Ascética y disciplina*, en: ARMANDO J. BRAVO (ed.), *La espiritualidad ignaciana ante el siglo XXI*, México 1993, 163-184, donde se insiste en la necesidad de conservar todo lo que de positivo tenía la ascesis en la tradición ignaciana.

²⁵ Para Ignacio solamente así se conservaría el cuerpo y el espíritu de la Compañía: «Y así parece que a una mano debe procurarse que todos los de la Compañía se den a las virtudes sólidas y perfectas y a las cosas espirituales, y se haga dellas más caudal que de las letras y otros dones naturales y humanos. Porque aquellos interiores son los que han de dar eficacia a estos exteriores para el fin que se pretende» [Co 813].

²⁶ P. ARRUPÉ, *La identidad del jesuita en nuestros tiempos*, Santander 1981, 77.

Claves ignacianas para un liderazgo a la apostólica

Abel Toraño Fernández

1. Por qué un liderazgo apostólico

No cabe duda. Es un tema de moda. Mucho se ha escrito y se escribirá sobre liderazgo. Se multiplican todo tipo de cursos, seminarios y formación de líderes. La bibliografía sobre el tema es abundante. Existen distintos acercamientos al tema del liderazgo; en este mismo número de la revista podemos leer aproximaciones diferentes a un tema tan concreto como es el liderazgo ignaciano.

¿Qué imágenes nos vienen a la cabeza o en quién pensamos cuando hablamos de liderazgo apostólico? Nos vienen, sin duda, nombres de personas individuales ejemplares: Juan Pablo II o el papa Francisco, Teresa de Calcuta o el Padre Arrupe, Ignacio de Loyola o el santo de Asís. Habrá que preguntarse qué tienen en común estas personas que reconocemos como líderes. Cuando nos paramos a considerar un liderazgo de largo alcance, internacional, global, más fácilmente nos pueden venir a la mente organizaciones, y no individuos: Cáritas, Manos Unidas, Fe y Alegría, Mensajeros de la Paz. En estos casos, no son individuos –que también son necesarios– sino grupos humanos organizados los que ejercen un liderazgo en alguna área apostólica concreta. Este liderazgo corporativo no es algo nuevo (piénsese en las antiguas congregaciones religiosas), pero ha adquirido en las últimas décadas una importancia decisiva alentada por las organizaciones empresariales internacionales y, junto con esta importancia, se ha ido desarrollando un saber o área de conocimiento al que la Iglesia no sólo no se siente ajena, sino que reconoce su interés por incorporar lo mejor y más válido del liderazgo actual en su modo de entenderse, organizarse y realizar su misión.

¿Por qué es necesario hablar de “liderazgo apostólico”? El liderazgo siempre ha existido y siempre ha sido necesario; pero quizá hoy en día, y en especial en el mundo occidental se ha ido tomando conciencia de la

urgencia de este tema. Ante una Iglesia cansada y con evidentes signos de fatiga; ante una realidad eclesial envejecida en muchas de sus organizaciones y grupos en otro tiempo pujantes, ¿nos podemos conformar con estar de brazos cruzados? ¿No nos estará impulsando el Espíritu a releer sabiamente nuestras fuentes carismáticas? ¿No estará ese mismo Espíritu invitándonos a dialogar y aprender de otros que se hacen preguntas parecidas? ¿Qué hacer?

Si la Iglesia quiere hoy ser fiel y eficaz en su misión evangelizadora, debe revisar a fondo su modo de entenderse y actuar: “Sueño con una poción misionera capaz de transformarlo todo, para que las costumbres, los estilos, los horarios, el lenguaje y toda estructura eclesial se convierta en cauce adecuado para la evangelización del mundo actual más que para la autopreservación. La reforma de estructuras que exige la conversión pastoral sólo puede entenderse en este sentido: procurar que todas ellas se vuelvan más misioneras, que la pastoral ordinaria en todas sus instancias sea más expansiva y abierta, que coloque a los agentes pastorales en constante actitud de salida y favorezca así la respuesta positiva de todos aquellos a quienes Jesús convoca a su amistad.”¹

La Antropología social nos enseña que toda colectividad humana –como la Iglesia– necesita, por un lado, aspirar a metas altas y, por otro, personas con la capacidad de animar esos colectivos hacia la prosecución de sus objetivos, estableciendo los procesos necesarios para acercar el grupo hacia el fin común deseado.

2. ¿Quién es el líder en la evangelización?

Los estudios sobre la materia de las últimas décadas ponen el acento en la dimensión grupal del liderazgo. El liderazgo supondría un proceso social marcado por la interdependencia de los miembros del grupo.² Ahora bien, soy de la opinión de que todo verdadero proceso grupal necesita detectar dónde están sus líderes: personas individuales capaces de generar e impulsar procesos y de alcanzar metas en el seno de un grupo, “líderes que desarrollen otros líderes y que mediante dicho proceso se generen procesos grupales y sociales que perpetúen procesos efectivos de construcción social del bien común”.³

¹ FRANCISCO, *Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium*, 27.

² Cf. P. GIOYA – J. RIVERA, - *Líderes + Liderazgo*, LID Editorial Empresarial, Madrid 2008, 25 y 43.

³ *Ibid.*, 163.

La “obsesión” por ser un líder

Hay que reconocerlo con toda humildad: no todos somos líderes. Por supuesto, todos valemos para algo y somos capaces de sumar a la misión común. En este sentido, lo que importa es esa misión y nuestro modo de entendernos como un solo cuerpo. Escribe el apóstol: “Vosotros sois el cuerpo de Cristo, y sus miembros cada uno a su modo [...] ¿Acaso todos son apóstoles? ¿O todos profetas? ¿Todos maestros? ¿Todos con poder de milagros? ¿Todos con carisma de curaciones? ¿Hablan lenguas todos? ¿Interpretan todos?” (1 Cor 12,27.29). Y podríamos decir: ¿acaso todos líderes?

Bien sabemos que el carisma común a todos es la caridad y que todos, cada uno según su medida, debemos contribuir a la edificación del cuerpo.⁴

Tengo un amigo jesuita que hace unos años fue destinado para liderar una misión pastoral. Tras un tiempo le llegó el cambio de destino. Con buenas dosis de humildad, y sin ningún pesar, pudo decir al finalizar su misión: “reconozco que no soy un líder; pero puedo ser muy buen segundo”. Interesante clave: ayudar a que cada persona se reconozca en su talento, en su particular don sin el cual no es posible el bien común. ¿Acaso no han sido en buena parte los hermanos jesuitas quienes han hecho posible que el cuerpo de la Compañía no viviese ajeno a la sencillez de vida, a la humildad y al servicio cotidiano oculto? Pertenezco a una generación de jesuitas que ha encontrado en estos hermanos el testimonio y el estímulo necesario para centrar la vocación en lo verdaderamente importante.

El líder que llevamos dentro⁵

Consecuencia de creer que todos somos potencialmente líderes sería buscar en nuestro interior aquellos rasgos que nos distinguen como tales y cultivarlos para que den frutos. Pero, si estamos de acuerdo en que no todos tenemos por qué ser líderes: ¿podemos mantener la afirmación de que todos llevamos un líder dentro? En algún sentido podemos afirmar que así es.

⁴ Las últimas congregaciones generales entienden que la misión y la vocación propia de la Compañía son misión y vocación compartidas con muchos colaboradores laicos. Cf. CG 34, d13CG 35, d6.

⁵ Cf. J. ROCA, *El líder que llevas dentro. Inteligencia espiritual para triunfar en la vida y en la empresa*, Alienta Editorial, Barcelona 2012. El mismo título de este libro, que sigue en su estructura interna el desarrollo de las cuatro semanas de los Ejercicios, se hace eso de esa idea del liderazgo como algo de lo que todo el mundo participa y radica en su mundo interior.

Los líderes son personas individuales capaces de generar e impulsar procesos y de alcanzar metas en el seno de un grupo.

La fe cristiana nos enseña que en nuestro interior podemos encontrar-nos con el mismo Espíritu de Dios que está “a la puerta” llamando (Ap 3,20). Esta presencia de Dios es la que nos constituye como creyentes, como Pueblo de Dios y como apóstoles. No hay liderazgo, ni autoridad, ni misión, ni esperanza (visión) que no hunda sus raíces en la primacía de Cristo, el Hijo de Dios Padre, sobre todas las cosas. Por eso, se pregunta el apóstol: “¿Qué es, pues, Apolo? ¿Qué es Pablo? [...] Yo planté, Apolo regó; mas fue Dios quien hizo crecer. De modo que ni el que planta es algo, ni el que riega, sino Dios que hace crecer” (1 Cor 3,5-7). ¿No hay mucha gente en la Iglesia demasiado pendiente de la última intervención del papa, de la línea ideológica de tal o cual obispo, de lo acertado o no de las decisiones de los superiores generales y provinciales (jerarquía, en general) como si en ello estuviera en juego la frescura de su fe? Los Ejercicios Espirituales comienzan recordándonos que nuestro fundamento, nuestra razón de ser, está en Dios mismo y que todo lo demás es relativo a esta verdad fundamental.⁶

Un líder/liderazgo acorde con la misión recibida

342

Si es cierto que no todos somos líderes, también es cierto que no todo estilo de liderazgo es adecuado para realizar cualquier tipo de misión. Hay personas con un especial talento para la dirección o gestión de, pero eso no significa que puedan ser buenos líderes apostólicos. Antes de pensar en quiénes puedan liderar una misión concreta, habrá que saber con el mayor detalle posible qué exige esa misión, qué conocimiento se necesita de ella, qué cualidades se esperan del líder, con qué ayudas puede contar y qué dificultades tendrá que arrostrar. Y no ensuciar con otros criterios este discernimiento.

Uno de los trabajos que más ocupó a Ignacio en su papel de General fue la misión de Etiopía. Ante la expectativa de designar a un jesuita para que aceptase el cargo de Patriarca, y con la intención de acercar aquellas iglesias a la comunión con Roma, Ignacio no dudó en señalar a Pascasio Broët como el más indicado frente a otras posibilidades:

“... la suerte caerá sobre Pascasio, que, al estar a mi elección, mirando todo el universal y particular conforme a mi conciencia, no elegiría a otro. Porque [...] me

⁶ La fe también nos sitúa ante el imperativo de la “llamada del otro”. La suerte del prójimo no es ajena a nuestra propia suerte, en especial la del otro sufriente. En los otros el cristiano descubre la presencia de ese Otro que es Dios (Lévinas).

parece que son muy necesarias tres cosas que ha de tener quien fuere: la primera, bondad; la segunda, letras; la tercera, que tenga persona, fuerzas y mediana edad [...] Jayo es muy viejo; Laínez, no teniendo persona, es muy delicado; Salmerón, de poco tiempo y está casi tan mozo y sin barba como cuando lo conocisteis. Bobadilla muy enfermo.”⁷

Es decir, se elige a los mejores de acuerdo a las facultades que pide la misión. Y no importan otros criterios. De hecho, Ignacio no tiene en cuenta la nacionalidad: Broët era francés, mientras la empresa de Etiopía estaba bajo el patrocinio del rey portugués.

Como se puede ver en el ejemplo, algunas de las facultades que se piden para el “líder” son fruto del entrenamiento, del esfuerzo, de la preparación. Pero otras no lo son o, al menos, no lo son totalmente; como la edad, la facilidad de trato con otros, la salud o el modo de habérselas con las dificultades.

¿Héroes o artistas?

No ha sido poco frecuente en la historia de la Iglesia el entender el liderazgo encarnado en la figura de tal o cual persona (el líder) que con su fuerza y capacidad de arrastre era capaz de cambiarlo todo: el héroe religioso. ¿Tenemos que esperar a que florezcan nuevos héroes o, aun sin ellos, tenemos tarea por hacer?

El héroe es único, insustituible, arrollador, inalcanzable. Puede producir admiración y hasta sobrecogimiento, pero difícilmente generará seguidores o equipo, porque es demasiada la distancia que le separa del común de los mortales. En lugar de este liderazgo, tan personalista, es preferible la figura del artista. Pensemos en un director de orquesta: se le reconocen sus dotes de líder y su conocimiento musical y, a la vez, no es nada sin su orquesta. Es más, ni la partitura que ejecuta es suya. Pero un buen director, un buen artista, sabe cómo reunir todos los elementos necesarios para que el resultado sea bello. Nada puede sin los otros y, a la vez es necesario para que el grupo llegue al fin deseado. Un buen director, un buen artista, no se conforma con hacer bien su función; sino que busca discípulos: personas con talento que se puedan preparar para coger el relevo.⁸

⁷ I. DE LOYOLA, “Carta a Simón Rodríguez 26 de octubre de 1547”, *Monumenta Ignatiana Epistolae et Instructiones. Series Prima*, Madrid 1903, 599-600.

⁸ Cf. P. GIOYA, *op.cit.*, 57-60. El autor propone pasar del mito del héroe al artista y pone como ejemplo el músico de jazz.

3. Señales de unliderazgo apostólico ignaciano

*El verdadero liderazgo
apuesta por lo
importante y no pierde
su tiempo en lo
secundario, aun cuando
sea algo santo y bueno.*

Quienes compartimos la espiritualidad ignaciana pretendemos ser fieles a una misión recibida que nos hace apóstoles al estilo de Ignacio. Los rasgos que ahora destaco toman como base la reflexión sobre la propia experiencia, sin dejar a un lado la lectura de las fuentes carismáticas y las aportaciones actuales sobre el liderazgo.

Capacidad para discernir lo importante de lo secundario

En un tiempo en que se multiplican las necesidades y los frentes apostólicos, un liderazgo bien orientado sabrá distinguir entre lo importante y lo secundario. No todo puede tener el mismo peso. No todo puede exigir la misma dedicación ni los mismos recursos humanos y materiales. No todo es prioritario.

Darle a algo el carácter de prioritario supone que otras misiones, trabajos, instituciones no lo son. ¿Estamos preparados para aceptar el carácter no-prioritario de algunas de nuestras obras y comunidades?

El verdadero liderazgo apuesta por lo importante y no pierde su tiempo en lo secundario, aun cuando sea algo santo y bueno. En la descripción del P. General que hacen las Constituciones de la Compañía se dice lo siguiente:

“[...] más que a ninguno conviene al General no se ocupar en los tales [negocios seculares] ni en otras cosas, aunque pías, no pertinentes a la Compañía, de manera que le falte tiempo y fuerzas para lo que toca a su oficio [...] Ni tampoco se debería mucho ocupar en la ejecución de los particulares ministerios pertinentes a la Compañía que pueden hacer otros [...]”⁹

Manejo del tiempo/los tiempos

La paciencia es una virtud; pero nunca debe confundirse con el inmovilismo, que es un vicio. La paciencia nos invita a entrar en un tiempo que es *kairós*, tiempo de Dios. Y, en ese tiempo de Dios, se nos puede demandar agilidad, rapidez. No pueden darse mañana las repuestas a los problemas de hoy. En tiempos de una acusada reducción del número de religiosos, hay

⁹ Const. [793] y [795].

respuestas que necesitan respuesta rápida y creativa si no queremos llegar tarde y quedarnos sin palabras. Las planificaciones de las diócesis o de las provincias religiosas tienen asuntos urgentes que atender. Así, por ejemplo, no pocas congregaciones religiosas se están preguntando tarde, quizá definitivamente tarde, por el mejor modo de atraer nuevas vocaciones, tras años, incluso décadas, sin nuevas incorporaciones.

Cuando Teresa de Calcuta sintió que era de Dios la fundación de una nueva familia religiosa, tuvo prisa. Insistió una y otra vez a su acompañante y al arzobispo de Calcuta para que defendiesen su causa. Era cosa de Dios y no podía esperar. Se fio de las mediaciones y esperó con toda paciencia y confianza en Dios la aprobación de la Iglesia; pero, a la vez, suplicó e intentó persuadir con los mejores argumentos a aquellos que podían tomar las decisiones. Estaba en juego su fidelidad a la llamada.¹⁰

De parecido modo, Ignacio de Loyola consagró apenas un año a discernir el régimen de pobreza de las casas profesas de la Compañía. Para ello puso todos los medios. El tiempo no es lo que hace madurar las decisiones, sino el seguir el procedimiento de discernimiento adecuado, ayudándose de todos los medios naturales y sobrenaturales al alcance.

Capacidad de decisión y de riesgo. Mirada al futuro

La espiritualidad ignaciana es una espiritualidad orientada a la acción. Lejos del espíritu ignaciano está la continua indecisión o la incapacidad para tomar decisiones fuertes. “Se fracasa por omisión”¹¹ y no tanto por error. El temor a equivocarse puede existir, pero no debe ser un freno para la acción; si no, ¿en quién confiamos? Un liderazgo que no es capaz de asumir riesgos, nunca acertará. Un cuerpo apostólico que lo fía todo al cien por cien de aciertos o a tener todo claro antes de decidir, ¿es evangélico?

Por eso, el verdadero apóstol debe manejar buenas dosis de incertidumbre en sus decisiones: a veces se verán resultados, otras veces no. No pocas veces habrá que esperar y en ocasiones habrá que tomar decisiones posteriores que implementen o corrijan una decisión primera. En cualquier caso, el verdadero líder sabe reconocer las dudas y, a su vez, transmite al grupo de manera natural esa seguridad fundamental en sí mismo que es fuente de confianza para los demás.

El liderazgo apostólico tiende su mirada al futuro, con la confianza en

¹⁰ Véase TERESA DE CALCUTA, *Ven, sé mi luz. Las cartas privadas de la santa de Calcuta*, Planeta, Barcelona 2008, 109, 120-121, 120-124.

¹¹ Cf. P. GIOYA, *op.cit.*, 118.

*Necesitamos personas
que se encuentren con
las fuerzas necesarias
para realizar los
cambios que se vea
oportuno hacer.*

el Espíritu que hace todas las cosas nuevas (Ap 21,5). En este sentido, el liderazgo verdadero aprende del pasado y sabe romper con él. Una pregunta que nos podemos hacer es ésta: ¿contribuye lo que estamos haciendo a ese futuro deseable al que todos aspiramos? Necesitamos personas que se hagan este tipo de preguntas y que se encuentren con las fuerzas necesarias para realizar los cambios que se vea oportuno hacer. El papa Benedicto XVI cerró su pontificado con una gran lección: cuando flaquean las fuerzas hay que dejar el paso a otros.

Hacer deseable lo “indeseable”. Aceptar la incomodidad y el fracaso

Pocas cosas tan “indeseables” como la cruz. Y predicamos a Cristo, y éste crucificado (1 Cor 1,23). ¿Cómo puede una persona decidirse por lo más pobre, por una vida afectiva sin pareja y renunciando al placer lícito, por una disposición de sí misma y de su tiempo sujeta a la voluntad de otros? El evangelio que predicamos es, a primera vista, “indeseable”; hasta que uno va cayendo en la cuenta de que su testimonio es verdad. Una verdad que merece la pena creer y vivir, y que se puede llegar a desear.

A nadie le gusta que otro decida por sí mismo. Así se lo dijo Jesús a Pedro: “cuando eras joven tú mismo te ceñías e ibas adonde querías; pero cuando llegues a viejo extenderás tus manos y otro te ceñirá y te llevará adonde tú no quieres”. (Jn 21,18) Ignacio, convaleciente en su casa de Loyola, empezó a sentir asco de su vida pasada y gozo y deleite por las cosas de Dios, como eran las penitencias, disciplinas y abstinencias, mudando así sus afectos internos y comenzando no solo a ver posible, sino deseable, un estilo de vida cercano al de Jesús.¹²

Necesitamos líderes pedagogos, que ayuden a otros a gustar las “cosas indeseables” de Dios; descubriendo la plenitud de la vida en un amor que se hace luz del día atravesando las amenazas de la noche. El verdadero líder religioso, el verdadero apóstol debe estar pronto a aceptar la incomodidad de su ministerio. Corren tiempos difíciles en que la comodidad y la seguridad que nos da lo ya conocido, lo que siempre se ha hecho, puede ser un anestesiante que nos incapacite para ser apóstoles de hoy. Hacen falta personas audaces, dispuestas a cambiar lo que haga falta por incómodo que sea: gente que intente nuevos modos en la espiritualidad, que proponga

¹² *Autob.* 9-10.

nuevos horizontes y compromisos; gente dispuesta a colaborar y a dialogar con el mundo, aun a costa de ser mal entendidos.

Pocas cosas nos pueden darnos más miedo que el fracaso. No es tema de conversación y normalmente ocultamos nuestros fracasos. El verdadero líder tiene que estar preparado para el fracaso y tiene que ayudar a los suyos a aceptar este duro envite. ¡Cuántas veces no habrá respuesta a nuestras propuestas! ¡Cuántas veces nos podemos sentir solos, rechazados o, simplemente, ignorados! El fracaso forma parte de la vida, y no es poco lo que se puede aprender de las experiencias de fracaso. El fracaso puede tener una dimensión mística, pues nos deja solos ante el único refugio de nuestra vida. El fracaso mide crudamente la razón última de nuestra fidelidad, de nuestro permanecer: no hacemos lo que hacemos por el éxito; no hacemos lo que hacemos por los resultados que deseamos alcanzar. La razón radical de nuestra fidelidad está en Dios.

El estilo de Cristo: “sensus Christi”

La Iglesia no es una gran empresa multinacional y no tiene su razón de ser en el éxito ni en la ganancia económica. Cristo nos llama a estar con Él. Y de Él recibimos un mandato: amar como Él nos ha amado (Jn 13,34). Si esto es así, debemos esforzarnos por encarnar en nuestra vida, y en aquellos que están llamados a ejercer funciones de liderazgo, el mismo estilo de Jesús.

Un estilo de sencillez y suavidad. Liderar no supone ser altivo o autoritario, ni creerse mejor que nadie. A los jesuitas en formación Ignacio propone “mantenerse en la paz y verdadera humildad de su ánima, y dar de ella muestra en el silencio, cuándo conviene guardarle y cuándo se ha de hablar, en la consideración y edificación de sus palabras, y en la modestia del rostro y madurez en el andar, y todos los movimientos sin alguna señal de impaciencia o soberbia; en todo procurando y deseando dar ventaja a los otros, estimándolos en su ánima a todos como si fueran superiores [...] y alaben a Dios nuestro Señor a quien cada uno debe procurar de reconocer en el otro como en su imagen”.¹³ Al mismo P. General le invita a usar de su autoridad ante los compañeros jesuitas “primeramente con el crédito y el ejemplo de vida, y con la caridad y amor de la Compañía”.¹⁴

Los líderes que deseamos deben ser personas auténticas. Una autenticidad que se muestra en la coherencia interna con lo que uno propone a los

¹³ *Const.* [250].

¹⁴ *Const.* [790].

demás. El fariseo y el escriba podían ser buenos gestores del templo o de los asuntos públicos, pero no eran verdaderos apóstoles. Necesitamos personas que hagan creíble el evangelio. Esta coherencia interna es percibida por los otros como un testimonio: “lo que estas personas me dicen es posible vivirlo, porque ellos, que son normales como yo, lo viven y se les ve felices”.

Quien es sencillo y auténtico reconoce que no es imprescindible. Qué él ha sido escogido y Dios mismo, a través de sus mediaciones, seguirá escogiendo a otros. Y que es bueno dejar paso a otros y no perpetuarse con la excusa de argumentos “justos y espirituales”. Quien así procede transmite una profunda libertad y ayuda a entender que el fundamento verdadero de nuestra actividad apostólica está en Cristo, y no en nosotros.

4. Afinar el instrumento y ganar en virtuosismo

Comentaba en este artículo como el ejercicio del liderazgo tiene semejanza con la destreza en el arte. Tomando como ejemplo el arte musical, sólo hay verdadero ejercicio artístico si los instrumentos están bien dispuestos, bien afinados. Es esta una llamada a la formación en el sentido más amplio. No sólo es necesario detectar aquellas personas que pueden ejercer funciones de liderazgo; sino que es preciso entrenarlas para que puedan ser verdaderas “virtuosas” en esa arte particular. Formación en estrategias y en el conocimiento de los métodos e instrumentos de liderazgo que mejor se adaptan al fin apostólico de la Iglesia. Conocimiento del contexto donde deben realizar su misión, de sus dificultades y posibilidades. Desarrollo de las aptitudes personales que ayudan a los sujetos a interactuar de forma positiva en los grupos.

El virtuosismo interior

Antes de ejecutar la pieza, el genio la escucha en su interior. Todo buen líder debe cuidar y mimar su genio interior. ¿Cómo hacer esto? Como Beethoven, que siendo sordo, era capaz de escuchar. Es necesario que nuestros líderes apostólicos sean, ante todo, personas de profunda escucha, capaces de hacer silencio en medio de los quehaceres y los ruidos cotidianos. Sin esta profunda escucha no hay liderazgo apostólico. Es urgente hacer silencio para escuchar las voces de este mundo, recogiendo los ecos que sus clamores producen en la caja de resonancia de nuestro corazón. Quizá, entre esos ecos, se perciba la voz de Dios que nos llama a encontrarnos con Él en tantos rostros humanos y situaciones adonde nos convoca.

Una ayuda insustituible y necesaria es la oración. En la oración no hay planificaciones ni estrategias.¹⁵ En la oración es Dios, a su manera, quien nos comunica su vida. La oración nos lleva a la fuente de nuestro apostolado y nos pone en relación íntima con nuestro destino y plenitud. La oración es la expresión cotidiana, y apostólica, de aquella verdad que afirmó el Bautista: “yo no soy el Cristo [...] He ahí el cordero de Dios, que quita el pecado del mundo” (Jn 1,20.29).

El virtuosismo en las relaciones

Somos apóstoles dentro de un cuerpo y no nos podemos entender fuera de él. Por este motivo, los líderes deben intentar ser virtuosos en las relaciones con sus semejantes, comenzando por aquellos con los que comparte misión. Señalo tres aspectos que me parecen importantes.

El líder debe esforzarse para que todos los miembros del equipo compartan una misma visión. No una visión impuesta, sino propuesta y, fácilmente, fruto del diálogo y del encuentro entre compañeros. Esta visión genera esperanza y da orientación común a todos los miembros; mientras, por otro lado, cada uno ha de cuidar de realizar bien la tarea que le ha sido encomendada. En otras palabras: no todos hacemos lo mismo; pero sí todos compartimos una misma visión.

No basta con esforzarse por ser bueno: hay que intentar que los otros sean también buenos; hay que apostar para que los compañeros de misión puedan sacar lo mejor de sí mismos. El liderazgo vivido en el cuerpo debe servir de estímulo para que cada persona ponga en juego lo mejor de sí misma, desarrollando posibilidades personales que incluso uno no conocería sin la ayuda de los demás.

Por último, delegar. Delegar todo lo posible. No somos insustituibles y nos necesitamos unos a otros. Quien delega muestra a la vez seguridad en sí mismo y respeto y confianza por los demás. Quien delega mejora el grupo y hace más fácil el cambio. Quien delega no tiene miedo a los errores de los demás, que hace suyos, como hace suyos los aciertos del grupo. Quien delega ha entendido en su profundidad al Hijo, que confía su misión a personas imperfectas, sabedor de que el Espíritu les llevará a hacer la obra buena.

El líder debe esforzarse para que todos los miembros del equipo compartan una misma visión.

¹⁵ *Const.* [790].

5. Conclusión: fijándonos en los buenos ejemplos

Al comienzo de este artículo, querido lector, te preguntaba qué ejemplo te venía a la cabeza al pensar en el liderazgo apostólico. Te confieso que el ejemplo que a mí más me ha impactado lo recibí en una prisión. Allí empecé a ir durante mis estudios y allí conocí a José (nombre ficticio). Cumplía cadena perpetua por asesinato; un asesinato por venganza tras ver cómo mataban a su hermano antes sus ojos. José llevaba más de veinte años en prisión cuando lo conocí. Los primeros años en prisión deseó no vivir. Provocó varias veces a los guardias para que acabasen con él. Recibió palizas y en más de una ocasión estuvo a punto de morir. Para colmo de males, fue en esos años cuando perdió a su mujer y a uno de sus dos hijos.

Tras más de siete años José comenzó a ir, por recomendación de un preso amigo, a la capellanía católica de la prisión. Allí encontró otro tipo de silencio: alguien le hablaba al corazón. Pudo compartir esa experiencia con otros. Se sintió con más ánimo y empezó a trabajar en el gran taller de metal de la prisión, construyendo armarios, mesas, estanterías... Al cabo de unos años la dirección de la prisión lo nombró director del taller. Allí contrataba a compañeros de prisión, repartía las tareas, enseñaba el oficio y, sobre todo, aprovechaba la ocasión para humanizar las relaciones.

Conocí lo que hacía José por lo que muchos presos me dijeron de él. Recuerdo a uno de ellos que, con lágrimas en los ojos, me confesaba como José era su mejor amigo: le había salvado del suicidio, le invitó a ir a los grupos de Biblia de la prisión, le dio trabajo en el taller y, ya próximo a su salida de prisión, le consiguió un contacto que le garantizaba un trabajo digno. En torno a José fui conociendo a otros “josés” que, inspirados por su ejemplo, hacían mucho bien. De él, de ellos, aprendí algo. A ellos, gracias.

Confianza ingenua y sospecha extrema. Otra paradoja del liderazgo ignaciano

Ignacio Boné Pina

Preámbulo primero: Liderar es más que mandar o gobernar

Chris Lowney¹ suele contar una anécdota del presidente Kennedy visitando la NASA en los años 60. Parece que se encontró a un hombre barriendo el suelo y le preguntó amablemente en qué consistía su trabajo. Él respondió: “estoy enviando a un hombre a la luna”. Es una historia adecuada para separar el liderazgo de las ideas de poder, jefatura o control e integrar un concepto vinculado al propósito común, a empujar en una misma dirección y a la participación de todos que no excluye el valor del buen mando ni de la imprescindible obediencia. En ese concepto más ligado a la misión y al propósito encajan bien y ayudan algunas herramientas ignacianas.²

El liderazgo al estilo de los jesuitas o liderazgo ignaciano parece un tema de moda en nuestro entorno por distintos estudios desde una perspectiva empresarial y por distintos programas de formación de líderes apostólicos con ese enfoque. En este número, la revista Manresa se propone profundizar en las raíces de este liderazgo. Este artículo se limita a sugerir aportaciones desde la deliberación y el discernimiento ignacianos para ese liderazgo participativo e inclusivo, centrado en el propósito y en una búsqueda profunda para acertar con lo que “más nos conduce para el fin” [Ej 23].

Preámbulo segundo: Nada humano nos es ajeno

La vida y las organizaciones humanas son –por definición– complejas. Liderarlas requiere todo el esfuerzo y todos los medios humanos. Ya en la

¹ Ver, por ejemplo, C. LOWNEY, “Who are our leaders?” Disponible en: <http://www.xavier.edu/jesuitresource/jesuit-a-z/who-are-our-leaders.cfm>. Las ideas principales se encuentran en su libro: C. LOWNEY, *El liderazgo de los jesuitas: autoconciencia, ingenio, amor, heroísmo*, Sal Terrae, Santander 2014.

² En este punto y en algunas teorías empresariales y psicológicas fácilmente integrables con lo ignaciano profundiza Javier Montes en su tesina aún no publicada: JAVIER MONTES, *Líderes para la misión. Apuntes para un liderazgo apostólico desde la espiritualidad ignaciana*, Tesina de licenciatura presentada en Boston College School of Theology and Ministry, Boston 2014.

primera Compañía se emprendieron procesos difíciles de decisión donde no se ahorran ningún esfuerzo: “empezamos a emplear nuestros esfuerzos humanos y a proponer entre nosotros algunas dudas, dignas de diligente y madura consideración”[DPP1:2].³ Cuando tientan la pereza o el desprecio a las mediaciones, conviene recordar esta complejidad humana y esta invitación cristiana –y, por supuesto, ignaciana– a poner todo el esfuerzo y todos los medios en la búsqueda del fin y de los caminos que mejor conducen al fin... Baste recordar ese gran marco ignaciano: “las otras cosas sobre la haz de la tierra son criadas para el hombre, y para que le ayuden...” [Ej 23].

“Ya basta de intoxicarnos con gestión empresarial con San Ignacio tenemos bastante”, “no necesitamos aprender nada de esas modernas teorías de liderazgo”, “dejémonos de planificación estratégica y DAFOS⁴, vayamos a lo espiritual auténtico”. Este tipo de antagonismos no van a ser el enfoque de este artículo. Pueden responder a quejas o cansancios legítimos pero también pueden alejar de la mirada creyente cristiana sobre lo humano. Cuando la Iglesia se define a sí misma dice que nada hay verdaderamente humano que no encuentre eco en su corazón (GS 1). Lo ignaciano y lo jesuítico también asumen –evidentemente– ese presupuesto tan profundamente católico y eclesial: lo humano no es obstáculo sino camino imprescindible para lo espiritual. Así lo reformula J. M. Guibert para apoyar la unidad e integración de distintas aproximaciones al liderazgo:

La experiencia de Dios no se separa de la experiencia mundana, sino que da sentido, anima, etc. Lo humano puede ser místico. Más aún, uno no es místico sin ser humano.

Quizá he ido un poco lejos en estos últimos párrafos para justificar que el liderazgo ignaciano no es algo externo que se añade al liderazgo empresarial o a los conceptos psicológicos unidos al liderazgo. [...] He tratado más bien de afirmar que algunas visiones organizacionales o psicológicas también pueden ser llamadas ignacianas.⁵

Sería mejor vernos como una aportación humilde que ofrece lo suyo y aprende con otros, como una tradición fuerte y valiosa pero respetuosa y receptiva con todo y con todos... Aquí propondré una de esas ofertas humildes de lo ignaciano desde su sabiduría sobre deliberación y discernimiento.

³ *Deliberación de los Primeros Padres*, Monumenta Ignaciana, Series Tertia, I, 1-7, 15, Abril 1539. Se citará en el texto como *DPP*.

⁴ Modo de análisis de empresas, instituciones o proyectos basado en detectar debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades que se suele abreviar como DAFO o, en inglés, SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

⁵ J. M. GUIBERT, “Liderazgo y valores ignacianos”: *Estudios Empresariales* 137 (2011/3), 48-55, p. 55.

A otras “tensiones creativas” con las que se suele presentar nuestra espiritualidad –oración y acción, comunidad y dispersión, todo de Dios y todo nuestro...⁶– sumamos aquí la tensión entre confianza y sospecha en lo que podría llamarse el “ciclo de las decisiones” en el liderazgo ignaciano. Sería un ciclo con tres etapas repetidas: confianza-sospecha-nueva confianza... Insistiré en que el punto de partida en todo proceso ignaciano de elección es una mirada a la realidad confiada, casi ingenua, con cierto entusiasmo ante la presencia y el trabajo de Dios en esa realidad. Esa mirada unifica los fines y el propósito, es imprescindible que sea compartida –a veces, en un sentido muy amplio que puede desbordar el marco de lo explícitamente confesional– para cualquier deliberación o discernimiento en común. Desde ahí nos enfrentamos a la evidencia de la pluralidad y a una fase de sospecha sobre todo de las opiniones propias pero también de las ajenas. También se sospecha sobre diversos medios y caminos propuestos para avanzar hacia la realización del propósito. La sospecha ignaciana es implacable y trabajosa pero no conduce a la parálisis ni al sinsentido sino a un tercer momento de novedad, de apertura a nuevas confianzas y a segundas ingenuidades... Este ciclo confianza-sospecha-segunda confianza servirá como esquema de lo que sigue.

Sería mejor vernos como una aportación humilde que ofrece lo suyo y aprende con otros, como una tradición fuerte y valiosa pero respetuosa y receptiva con todo y con todos.

1. Confianza primera y liderazgo primero

El Papa Francisco fuerza el lenguaje para utilizar un verbo no registrado en muchos diccionarios: “primerear”. Dios nos “primerea”, su amor es primero, su fidelidad va por delante... Con esa intuición recoge un gran núcleo de la revelación cristiana y clave para este tema del liderazgo. La Luz y el Amor nos “primerean” desde el corazón de la vida y de la historia. Hay un liderazgo primero que cuando se nos manifiesta sólo puede llevarnos a la alabanza, a la gratitud y al deseo intenso de “secundar” al que va primero...

Esta experiencia podría identificarse con lo que a Ignacio se le reveló en Manresa en las distintas experiencias que va narrando –“se le representó en el entendimiento con grande alegría espiritual el modo con que Dios había criado el mundo” [Au 29]– y con más claridad en la que recuerda como

⁶ Una presentación conocida y organizada por paradojas o tensiones es: W. BARRY y R. DOHERTY, *Contemplativos en la acción: la espiritualidad jesuítica*, Sal Terrae, Santander 2004.

principal gracia de ese tiempo: “se le empezaron abrir los ojos del entendimiento; y no que viese alguna visión, sino entendiendo y conociendo muchas cosas, tanto de cosas espirituales, como de cosas de la fe y de letras; y esto con una ilustración tan grande, que le parecían todas las cosas nuevas” [Au 30]. Se ve a sí mismo como un hombre nuevo y con un intelecto nuevo. Toda su vida recordará ese nuevo modo de mirar, sentir y entender la realidad desde la Luz y el Amor primeros.

Los Ejercicios están impregnados de esta mentalidad desde las primeras anotaciones que invitan a sentir y a gustar o a confiar en que el Criador mismo se comunice con la criatura “abrazándola” y “disponiéndola” por la vía que mejor podrá servirle en adelante [Ej 15].⁷ El Presupuesto ya establece un ambiente de confianza en salvar la proposición del otro como mediación y presencia de Otro que nos trasciende [Ej 22]. La consideración del Principio y Fundamento –luego recordada en cada oración preparatoria– invita al ejercitante a partir de una mirada agradecida, centrada en la bendición que llena todo lo creado [Ej 23]. William Barry insiste en que sólo puede realizar la experiencia completa de ejercicios el que tiene grandes deseos de avanzar en su relación con Dios y que esos deseos brotan de una experiencia previa de Dios intensa y positiva, lo que llama el “principio y fundamento afectivo”.⁸

Tanto en las elecciones personales como en las grupales Ignacio tiende a recordar esta mirada sobre la realidad como punto de partida. Así insiste en el proceso de elección: “el ojo de nuestra intención debe ser simple, solamente mirando para lo que soy criado” [Ej 169] y que “es menester tener por objeto el fin para que soy criado, que es para alabar a Dios nuestro Señor y salvar mi ánima” [Ej 179]. Junto a la diversidad que experimentan en sus primeras deliberaciones, el primer grupo de jesuitas comparte este anclaje en la confianza que les da grandes deseos y grandes sueños compartidos: “todos teníamos una misma mente y voluntad común, a saber, buscar la voluntad de Dios que fuera perfectamente de su agrado, conforme al objeto de nuestra vocación” [DPP1:1].

Se podría hacer un análisis más exhaustivo de las fuentes pero ya queda suficientemente mostrada esta insistencia ignaciana y jesuítica en un liderazgo primero al que nuestras decisiones y elecciones se incorporan en un liderazgo subordinado:

⁷ Para analizar la dinámica psicológica de estos procesos de abrazo y disposición la referencia fundamental es: C. DOMÍNGUEZ MORANO, *Psicodinámica de los Ejercicios Ignacianos*, Mensajero-Sal Terrae, Bilbao-Santander 2003.

⁸ W. BARRY, *Dejar que el criador se comunice con su criatura. Un enfoque de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola*, DDB, Bilbao 1999, 16-18.

Su forma de liderazgo estaba “subordinada” al liderazgo primero de la luz, la vida, el amor. Se trataba de permanecer a la escucha y colaborar con esa corriente presente en todo, en la que él se topaba de bruces con lo divino. Por eso hacía primar la fe, la confianza en las personas –templos del Espíritu–, la esperanza y la comunión profunda con ese amor, sobre esfuerzos humanos vueltos sobre sí mismos y, por eso, vanos, por vacíos y por vanidosos.⁹

Este punto de partida –y de retorno, y de llegada– es imprescindible para entender la esencia del discernimiento y de la deliberación para la tradición ignaciana y jesuítica. Es, en el fondo, partir de la mirada creyente sobre la realidad que se recibe como gracia y que trasciende la apariencia para intuir la Fuente, la Luz y el Amor primeros. Secundamos a un líder que nos “primerea” y, porque Él nos primerea, afrontamos sin miedo la sombra, el desorden y la confusión que contaminan nuestras ideas y nuestros afectos para llegar a mejores decisiones.

2. Sospechar sin miedo y purificar la intención hasta el final

Dice W. Barry que en ejercicios no se debe pasar adelante, ni pedir a Dios que purifique nuestras afecciones desordenadas ni entrar en ningún otro autoanálisis “mientras no estemos convencidos hasta la médula de los huesos de que Dios está de nuestra parte y desea nuestro bien”. En el uso de herramientas ignacianas para el liderazgo también es así. La fase de sospecha parte de la confianza que permite el realismo sano y la crítica constructiva.¹⁰

2.1. La inevitable pluralidad interna y externa

En la experiencia de Ignacio –la personal, la ofrecida a otros y la más corporativa– hay una conciencia de diversidades y pluralidades tanto internas como externas. Dice en su Autobiografía que en su convalecencia en Loyola fue “poco a poco viniendo a conocer la diversidad de los espíritus que se agitaban” dentro de sí mismo [Au 8]. Esta diversidad interna la formula y propone en los Ejercicios como una variedad de “pensamientos” en ebullición y en lucha: “Presupongo ser tres pensamientos en mí, es a saber, uno propio mío, el qual sale de mi mera libertad y querer; y otros dos, que vienen de fuera: el uno que viene del buen espíritu y el otro del malo” [Ej

⁹ PROVINCIA DE LOYOLA, *Liderazgo Ignaciano*, Edición privada de la Provincia para sus cursos de formación, Bilbao 2013, 11.

¹⁰ W. BARRY, *op. Cit.*, 69.

32]. En la dimensión comunitaria o corporativa, no se sorprende de la variedad de “sentencias y opiniones”:

Participar en procesos de liderazgo ignaciano es participar en esta conciencia de pluralidad sin extrañarse, poniendo en marcha todos los mecanismos para discernir.

En los medios más acertados y de mayor fruto tanto para nosotros como para nuestros demás prójimos, había alguna pluralidad de sentencias. Y a ninguno debe parecer extraño que entre nosotros, débiles y frágiles, ocurriera esta pluralidad de sentencias, ya que también los mismos príncipes y columnas de la Iglesia santísima, los Apóstoles y muchos otros varones de elevada perfección, con los cuales somos indignos de ser comparados, ni de lejos, difirieron en pareceres y aún los tuvieron opuestos entre ellos, y consignaron por escrito sus sentencias contrarias. [DPP 1:1].

Por tanto, participar en procesos de liderazgo ignaciano es participar en esta conciencia de pluralidad sin extrañarse y poniendo en marcha todos los mecanismos para conocer y para discernir tanta variedad. Es necesario emplear “nuestros esfuerzos humanos” –sin despreciar ninguna técnica ni medio de las distintas ciencias actuales– “investigándolos también por medio de la oración” [DPP 1:2]. Cuando se trabaja en organizaciones complejas puede invadir el cansancio ante tantas técnicas de planificación, evaluación, calidad... Ese cansancio, tan comprensible por la energía y el trabajo que requieren, no puede evitarse buscando apoyo en la tradición ignaciana siempre partidaria de poner en juego todos los medios humanos sabiendo que la gracia está en el principio, en el medio y en el fin de todos esos esfuerzos. Así dice Ribadeneira de San Ignacio en *De ratione S. Ignatii in gubernando*:

En las cosas del servicio de nuestro Señor que emprendía usaba de todos los medios humanos para salir con ellas, con tanto cuidado y eficacia, como si de ellos dependiera el buen suceso; y de tal manera confiaba en Dios y estaba pendiente de su divina providencia como si todos los otros medios humanos que tomaba no fueran de algún efe(c)to (*Mon. Ign.*, ser. IV, I. p. 466).¹¹

2.2. La implacable sospecha ignaciana o los variados disfraces de la soberbia

La pluralidad de opiniones, la diversidad de “pensamientos” contrarios y la conciencia de fragilidad van llevando a una postura de sospecha. Se

¹¹ Citado en la interesante reflexión sobre el aforismo ignaciano: J. A. GARCÍA, “Confía en Dios como si todo dependiera de ti...”: *Manresa* 82 (2010) 277-284, 280.

produce una progresiva pérdida de inocencia que sabe de engaños interiores y exteriores, que se adentra en la crítica, que descubre ideologías o intereses ocultos tras creencias que antes fueron firmes. Ignacio nos acerca a esa pérdida de inocencia personal o corporativa y podría ser considerado un precedente de los maestros de la sospecha contemporáneos y ser completado e iluminado por ellos. En el siglo XXI lo que sabemos, por ejemplo, de la injusticia social –y sus enmascaramientos ideológicos– o de la motivación inconsciente –y su forma de condicionar nuestra libertad– han resituado lo humano desde una nueva claridad que ilumina también la espiritualidad ignaciana que es, sin duda, una espiritualidad de la lucidez.

Si entendemos los Ejercicios como una dinámica de conversión del deseo¹², del necesario entusiasmo inicial con la presencia y la acción de Dios se pasa a una conciencia sana y profunda del pecado y a reconocer cómo marca con ambigüedad nuestros deseos. En pasos sucesivos de sutileza y siempre en búsqueda de una cercanía mayor a Dios, se nos muestra el bien aparente, el mal bajo capa de bien y la distinción fina entre “pensamientos” –cargados de deseo y de afecto– que no es fácil saber si son neutrales, del “mal espíritu” o movimientos propios de Dios y su Espíritu. Como test avanzados de nuestro deseo y nuestras elecciones aparecen las contemplaciones de Jesús en el Misterio Pascual para asegurar que nos incorporemos a Él, que nuestro sentir y desear se descentren para compartir sus sentimientos, su sufrimiento y su gozo, hasta “alcanzar amor” y “sentir con la Iglesia”.¹³

Siguiendo el modo de sospechar psicoanalítico, Carlos Domínguez Morano lee los ejercicios como un proceso de “reconversión libidinal”: quitar la carga afectiva de unos objetos –en lenguaje ignaciano: “quitar de sí todas las afecciones desordenadas”– y buscar un nuevo objeto al que invertir de toda esa energía afectiva –“buscar y hallar la voluntad divina”– [Ej 1]. En los procesos de elección, el psicoanálisis ofrece especialmente “su ingrata labor desilusionadora”¹⁴ y permite profundizar la propuesta ignaciana en sus textos más originales y ricos en intuiciones psicológicas: las reglas de discernimiento, los modos y tiempos de elección, las meditaciones de dos banderas y tres binarios, y la consideración sobre tres maneras de humildad. Esas propuestas adquieren una profundidad nueva desde esa perspectiva del deseo marcado por lo inconsciente y su psicodinámica.

¹² C. DOMÍNGUEZ MORANO, *op. cit.*

¹³ Desarrollo más detallado y muy interesante en: A. CHÉRCOLES, “Conocimiento interno del desorden... y del amor”, en Cristianismo y Justicia (ed.), *Maestros de la sospecha, críticos de la fe*, CiJ, Barcelona 2007, 83-104.

¹⁴ C. DOMÍNGUEZ MORANO, *op. cit.*, 235.

Esta lectura ayuda a profundizar en los posibles autoengaños personales que condicionan la libertad de elección.

Ya otros intérpretes modernos han hecho notar cómo Ignacio intuye las difíciles dinámicas del engaño de carácter social estructural –reinterpretado desde categorías ajenas a su tiempo– y del autoengaño de carácter más personal –mucho más desarrollado en sus escritos y propuestas–. Con insistencia, Ignacio quiere hacer más conscientes a los ejercitantes y a sus compañeros jesuitas de la fuerza y la sutileza de los engaños. Como decía González Faus, las meditaciones de las dos banderas o de los tres binarios pueden simbolizar esta invitación a la sospecha y a la lucidez sobre tantos engaños sutiles estructurales o personales. Decía en su comentario a estos textos: “a la larga en la vida, vale más una debilidad lúcida que una inocencia engañada” porque la debilidad vista con lucidez busca el cambio y la inocencia sin lucidez dejará de ser inocente “sin saber ni cómo ni cuándo”.¹⁵

Carlos Domínguez también ve en los Ejercicios un análisis progresivo de la soberbia y sus sutiles disfraces. Tras mirarla de frente en la Primera Semana sigue apareciendo bajo otras capas –con apariencia de bien– en la Segunda Semana y el proceso de elección. Señala también el proceso de lucidez y de conciencia de los condicionamientos exteriores en dos banderas [Ej 136-147] y de los más internos en tres binarios [Ej 149-156] pero apunta que esa lucidez y esa conciencia de falta de libertad da un paso más positivo en la consideración de las tres maneras de humildad donde Ignacio propone un nuevo motor y una nueva fuerza para dinamizar la libertad hacia delante, una nueva pasión por seguir a Jesús. La tercera manera de humildad –evitando los riesgos de ciertas interpretaciones masoquistas– representaría una nueva disposición afectiva, una forma “de enfrentar y vencer el apego a sí mismo que impide la apertura a la alteridad y que, desde ahí, da pie a la soberbia”¹⁶ por el afecto apasionado por Jesús y por seguirle en su entrega y desprendimiento.

2.3. Deliberar sospechando y “más aficionados a obedecer que a mandar” [DPP 1:6]

En las deliberaciones de la primera Compañía –con compañeros ya formados y avanzados en lo “ignaciano”– Ignacio muestra de nuevo esta sospecha implacable e invita continuamente a poner en cuestión el propio jui-

¹⁵ J. I. GONZÁLEZ FAUS, *La experiencia espiritual de los Ejercicios de San Ignacio*, Sal Terrae, Santander 1990, 16-18.

¹⁶ C. DOMÍNGUEZ MORANO, “Maneras de humildad”, DEI, 1185-1192.

cio. El interés propio personal, grupal o institucional se mezcla en todo y nubla las opiniones con intenciones no rectas y ocultas. Sospechar de lo ajeno es fácil pero sospechar de lo propio requiere trabajo y gracia. En sus recomendaciones previas a la deliberación sobre el voto de obediencia da tres pautas que pueden ser significativas para nuestros procesos de decisión [DPP 1:6].

Una primera recomendación se centra en nuestra propia voluntad “aficionada” más a imponer las propias opciones que a aceptar las de otros. Ignacio recomienda meditar y orar para encontrar gozo y paz en lo contrario “trabajando, en lo que depende de sí mismo, por tener la voluntad más aficionada a obedecer que a mandar, donde se siga igual gloria de Dios y alabanza de su Majestad”. Una segunda pauta invita a alejarse de conversaciones sobre el tema que crean corrientes de opinión o grupos que parecen influyentes o dominantes: “que por ninguna persuasión ajena uno se moviera o inclinara más a obedecer que a no obedecer”. Toma, por tanto, muy en serio el poder de la persuasión grupal para condicionar falsamente nuestras decisiones. Finalmente, con un ejercicio de imaginación, les invita a verse decidiendo para una institución de la que nunca han formado ni formarán parte “para que con esta consideración absolutamente ningún afecto lo lleve a opinar y juzgar más según tal afecto: sino, como extraño, expresara libremente su opinión”. Por tanto, pensar en el bien de una institución exige, a veces, verla desde fuera y liberarse de cierta tendencia defensiva o posesiva que puede nublar los juicios [DPP 1:6].

La Deliberación de los Primeros Padres está llena de este tipo de precauciones, esfuerzos intelectuales y afectivos, búsquedas de confirmación espiritual con búsqueda de consolación confirmatoria. Es un proceso que activa todas las “inteligencias” para sospechar del propio juicio y de la adhesión o rechazo a juicios de otros. Podríamos recordar la insistencia de Goleman:

No valen sólo las cualidades consideradas duras (como inteligencia, firmeza, determinación, etc.), sino las cualidades que antes se consideraban blandas (autocognocimiento, autorregulación, automotivación, empatía, etc.) y que ahora se relacionan con la inteligencia emocional y son consideradas más efectivas de cara al liderazgo.¹⁷

El interés propio nubla las opiniones con intenciones no rectas y ocultas. Sospechar de lo ajeno es fácil, pero sospechar de lo propio requiere trabajo y gracia.

¹⁷ Ver: J. M. GUIBERT, *art. cit.*, 51. Citando a Goleman y su tesis de las inteligencias útiles para el liderazgo.

Algo muy admirable en la tradición jesuítica es la flexibilidad para cambiar de posición y situarse con honestidad en el lugar que a uno le corresponde en cada momento.

Finalmente, parece que la Deliberación termina en un modelo “democrático” de decisión: “por la noche, lo que cada uno había juzgado más recto y más conveniente, lo proponía en común, para que la sentencia verdadera, y examinada y aprobada por los votos de la mayoría y por las razones más eficaces, la abrazáramos todos a una” [DPP 1:2]. Sin embargo, puede ser más que casualidad que una de sus primeras conclusiones sea reconocer el valor de dar obediencia a uno de ellos: “muchos días discutimos en uno y otro sentido acerca de la solución de esta duda” [DPP 1:8]. Sin perder el valor de la participación o de la inclusión de todos los pareceres y con la apertura sincera a ver la verdad en opiniones distintas a la propia, llegan a concluir que “nos es más consiente y más necesario dar obediencia a alguno de los nuestros, para poder realizar mejor y más exactamente nuestros primeros deseos” [DPP 1:8].

Cuando recuperamos la tradición jesuítica para el liderazgo conviene considerar este valor de la “obediencia” en nuestras organizaciones y cómo se contribuye al propósito común desde lugares de dirección y desde posiciones donde se asumen con buen ánimo orientaciones marcadas por otros. Y apuntaría algo muy admirable en la tradición jesuítica: la flexibilidad para cambiar de posición y situarse con honestidad en el lugar que a uno le corresponde en cada momento y que más ayuda al propósito buscado. Esta flexibilidad es signo de ser persona no “aficionada” al mando, ni a la soberbia, ni a falsas humildades, sino a buscar el fin más que cualquier “propio amor, querer e interés” [Ej 189]. Además, si el centro de la sospecha lo hemos puesto en los sutiles disfraces de la soberbia personal, grupal o institucional, su mejor antídoto puede ser abrirse a la obediencia: “Pues la soberbia tiene en mucho seguir el propio juicio y la propia voluntad, no ceder ante nadie, andar en cosas más grandes y admirables de lo que a sí conviene; a esto se opone diametralmente la obediencia; porque sigue siempre el juicio ajeno y la voluntad de otro” [DPP 1:3].

En este proceso de lucidez y sospecha podemos hoy incluir tantos métodos de decisión y tantas técnicas que nos ayudan a profundizar razones y a sacar a la luz motivaciones ocultas. Desde la confianza en que Alguien nos “primerea” y lidera la realidad desde la Luz y el Amor hacemos este camino sin miedo y con confianza. Sin embargo, lo ignaciano no nos estanca en la duda ni en una búsqueda imposible de pureza sino que nos conduce a la elección y a la aceptación de mediaciones ambiguas para avanzar. Recono-

ciendo en Ignacio “un maestro doble de la modernidad por la importancia que da al conocimiento y por la sospecha que introduce en el conocimiento de Dios”, J. A. Estrada destaca que no nos deja en la inseguridad y el bloqueo sino que lleva a nuevas opciones y nuevas identificaciones:

Descartes, alumno de los jesuitas, ha bebido sin duda en las fuentes interiorizantes de la espiritualidad ignaciana. La duda existencial metódica, que tiene como contrapartida la inseguridad y el bloqueo (el Hamlet de Shakespeare) es la contrapartida de la primacía del cogito y de la praxis que busca autoasegurarse. Ignacio asume la sospecha, pero rechaza la duda que bloquea y exige optar e identificarse con la Iglesia visible y sus mediaciones [Ej 347;351].¹⁸

Por tanto, la insistencia en la sospecha y en la lucidez no estaría exenta de peligros: hay muchas formas de lucidez no evangélicas y destructivas para uno mismo y los demás. Ya se han señalado caminos de salida en lo ignaciano hacia elecciones confirmadas en consolación, decisiones consensuadas o aceptadas en obediencia... Ahora sugeriré sólo la necesidad del paso a una nueva confianza o a una “segunda” ingenuidad. Puede ser útil y desbloqueante mirar los procesos de deliberación y discernimiento como el paso a una segunda inocencia, quizás herida y más frágil pero esperanzada. Sería el paso a una inocencia lúcida, que no queda atrapada en la duda o en el pasado sino que da pasos confiados y se abre al sentido, al misterio y la novedad. Chércoles insiste en que la duda para Ignacio es del “enemigo” cuando paraliza en dinámicas obsesivas [Ej 347] y, sin embargo, la sospecha sana nos abre a situaciones en las que el Dios del consuelo se manifiesta “sin dubitar ni poder dubitar” [Ej 175].¹⁹

3. Segundas ingenuidades y nuevos sentidos

Decía Viktor Frankl criticando la sospecha sin fin de algunas psicólogas:

El desenmascaramiento es completamente legítimo. Pero debe detenerse allí donde la “psicología desenmascaradora” choca con algo auténtico, con lo verdaderamente humano en el hombre, eso que ya no se deja desenmascarar. Si éste no se detiene ahí, entonces sólo desenmascarará una cosa, a saber, su propio motivo inconsciente para degradar y devaluar lo que hay de humano en el ser humano.²⁰

¹⁸ J. A. ESTRADA, “Humanismo ignaciano y evangelización de la modernidad”: *Manresa* 65 (1993), 283-295, 286-287.

¹⁹ A. CHÉRCOLES, *art. cit.*, 84.

²⁰ Tomado de: E. LUKAS, Viktor E. Frankl: *El sentido de la vida*, Plataforma, Barcelona 2008, 54.

*Esta ingenuidad confiada
da profunda apertura y
libertad, mucha
disponibilidad al cambio
y horizontes muy anchos;
es contraria a cualquier
parálisis o a cualquier
temor a explorar
lo desconocido.*

La sospecha es imprescindible pero puede volverse agotadora e incompatible con la fe y la esperanza si no acaba en esa fresca inocencia capaz de creer y esperar de un modo diferente. Esa inocencia haría posible la fe tras pasar por la sospecha más radical y está muy bien desarrollada por Paul Ricoeur en su concepto de segunda ingenuidad –*seconde naïvete*– como interpretación desde el sentido tras pasar por todas las interpretaciones críticas.²¹ En los procesos de decisión también hay un momento de cierre y de confianza en la conclusión alcanzada que se vive con cierta ingenuidad amable y como un paso a lo nuevo que se confirma con una experiencia sorprendente de consuelo.²²

Junto al autoconocimiento, el heroísmo, y el amor, Chris Lowney defiende también la “ingenuidad”²³ como uno de los pilares del liderazgo al estilo de los jesuitas. Para él hay dos ingredientes en esa “ingenuidad”. En primer lugar, la indiferencia que libera a los individuos de los prejuicios, apegos, miedos y estrechez de miras que pueden bloquear el entusiasmo para buscar nuevas ideas y nuevas oportunidades. En segundo lugar, una profunda confianza y optimismo que ve la realidad llena de oportunidades con aquella famosa frase de Nadal: “el mundo es nuestra casa”. Imaginación, creatividad, capacidad de adaptación y respuesta rápida se convertirían en formas jesuíticas de vivir esa ingenuidad para encontrar y aprovechar tantas oportunidades. Esta ingenuidad indiferente y confiada daría profunda apertura y libertad, mucha disponibilidad al cambio y horizontes muy anchos. Es una ingenuidad contraria a cualquier parálisis o a cualquier temor a explorar lo desconocido. Insiste Lowney en la imagen repetida por Ignacio del jesuita siempre con un pie levantado para iniciar camino...

Un poco más realista pero buscando el ideal, Peter Hans Kolvenbach decía a los jesuitas congregados en la Congregación General 34 que

²¹ Ver, por ejemplo: P. RICOEUR, *La metáfora viva*, Cristiandad: Madrid, 1980, 334.

²² J. RAMBLA, “Epílogo: ¿más allá de la sospecha?”, en Cristianismo y Justicia (ed.), *Maestros de la sospecha, críticos de la fe*, Cij, Barcelona 2007, 107-111.

²³ *Ingenuity* en inglés no siempre debe traducirse por “ingenuidad” en castellano. Probablemente por eso, algunos traductores de Lowney traducen este pilar del liderazgo jesuítico como “ingenio” (podría ser también inventiva o creatividad). En otras traducciones de charlas o escritos de Lowney se usa “ingenuidad” que, en mi opinión, aunque pueda ser inexacto en lo literal, expresa con más riqueza el contenido que él pretende presentar tras esta palabra.

podían ser víctimas de lo peor del “jesuitismo” en el uso de la sospecha y la crítica. Iniciando la Congregación en torno a la fiesta de la Epifanía advierte al selecto grupo de jesuitas congregados que pueden ser como los escribas que por más que estudian los libros no son capaces de ponerse en camino para adorar... Como a ellos, si usamos mal nuestras herramientas “tampoco a nosotros nos faltará (...) suficiente capital de inteligencia y de habilidad verbal para encasillar el ‘camino de Ignacio el Peregrino’ en decretos y palabras, en leyes y mensajes”. Les recomienda la actitud buscadora, ingeniosa e ingenua de los magos: “lo que se trata es de ponerse en camino en pos de las huellas de los magos, de hacer opciones y rehusar desviaciones” lanzándose a acciones nuevas y concretas. Kolvenbach, comentaba ignacianamente ese relato de los magos (Mt 2,1-12):²⁴

Estos magos cuya profesión consiste en investigar, discernir, ver, no ven sino a un niño pequeño, pero reconocen a Quien sobrepasa infinitamente su visión: esa debilidad infantil transparente (diafánicamente) la gloria de su “Rey eterno y Señor universal” [Ej 97].

– Una estrella, un libro, un recién nacido...

– Un rey, tentado “de cobdicia de riquezas, como suele suceder in pluribus” [Ej 142] bajo la bandera de Lucifer, “mortal enemigo de nuestra humana natura” [Ej 136]...

– Unos escribas que, obsesionados por la custodia de su verdad “acquisita”, no se deciden a dejarla para venir adonde Dios quiere, aferrándose al segundo ‘binario’ ignaciano [Ej 154].

– Y los Magos que se convierten y optan por otro camino, el que Ignacio llama en sus Constituciones “la vía de Cristo nuestro Señor” [Co5 82], por la que el compañero de camino “admite y desea con todas las fuerzas posibles cuanto Cristo nuestro Señor ha amado y abrazado” [Co 101].²⁵

No alargo aún más la cita pero insiste en que ese otro camino de los Magos es el verdaderamente jesuítico. Los miedos de Herodes le dejan “como un tonto incapaz de cantar el aleluya”²⁶ y los escribas con su inteligencia de los libros no pueden descubrir tras ellos la Palabra, la Buena Noticia. Ambos reflejan algunas desviaciones de la sospecha ignaciana o del falso “jesuitismo” cínico y paralizante. La inteligencia y la afectividad

²⁴ Alocución previa del P. Peter Hans Kolvenbach a la Congregación General 34 de la Compañía de Jesús en la víspera de la Epifanía. Ver edición española: *Congregación General 34 de la Compañía de Jesús*, Mensajero-Sal Terrae, Bilbao-Santander 1995. 472-483.

²⁵ *Ibid.* 474.

²⁶ *Ibid.* 477. Forma parte del himno oriental del Acatista citado por el propio Kolvenbach: “Los Magos volvieron convertidos en portadores de Dios, cumpliendo vuestra profecía; al proclamarnos ante todos como el Cristo, dejaron a Herodes como un tonto incapaz de cantar el aleluya”.

de los magos ha sobrepasado el temor y la sospecha para alcanzar una “segunda ingenuidad”, la ingenuidad imprescindible para abrirse a lo nuevo, la que permite reconocer el misterio y adorarlo.

Como decía al inicio, lo propuesto aquí es una oferta humilde desde la tradición ignaciana sobre deliberación y discernimiento que podría llamarse el “ciclo ignaciano de las decisiones”: primera ingenuidad optimista y confiada, pluralidad de posibilidades que exigen entrar sin miedo en la sospecha hasta llegar a segundas ingenuidades que descubren novedad y sentido. Sería otra paradoja ignaciana, otra “tensión creativa” entre ingenuidad y sospecha, entre confianza y suspicacia. Este ciclo repetido sin cansarse: confianza-sospecha-nueva confianza... se muestra útil para liderar personas, grupos y organizaciones hacia delante en su misión. Son una misión y un liderazgo “segundos”, subordinados siempre al liderazgo y a la misión del Dios que nos “primerea”. El proceso no concluye en la duda, ni en la parálisis, ni en la angustia, sino en la consolación de lo nuevo: “concluimos todos los asuntos con suavidad y profundo acuerdo” [DPP 9:1].

Teorías del liderazgo aplicables en el liderazgo ignaciano

Elías López

“**E**stamos avanzando hacia un nuevo paradigma de comunidad y de instituciones. Esto puede crear tensión, pero no hay que tener miedo. Se deben ir dando cambios graduales.” Esto decía el P. General Adolfo Nicolás S.J. a la Congregación de Procuradores en Nairobi, 2012, tras haber hecho un análisis de la organización y misión de la Compañía de Jesús a nivel mundial.

Sería muy deseable que el liderazgo ignaciano facilitara la emergencia de este cambio de paradigma reduciendo las tensiones y miedos que paralizan lo que la Compañía, la Iglesia y el mundo necesitan *a mayor gloria de Dios* y sus criaturas. Pero no es un reto pequeño. Ni tarea fácil para ningún liderazgo. La Compañía de Jesús como organización forma parte del entramado corporativo de la globalización actual. El mundo ha cambiado estructuralmente en dos factores: a) se ha hecho más complejo con infinitas interconexiones e interdependencias en todos los ámbitos de la vida tanto a nivel local como global; y debido al desarrollo de nuevas tecnologías de la información, telecomunicaciones y transportes que multiplican los flujos e influjos de todo sobre todo b) el mundo se ha hecho más volátil, rápidamente cambiante, donde es difícil seguirle su veloz y competitiva carrera. Esta “complejidad volátil” ha producido un cambio estructural global. Así lo confirma el 90% de los 1.500 directores ejecutivos en empresas de más de 60 países del mundo consultados por IBM. En este mismo estudio el 50% de los directores ejecutivos confiesan que, inmersos en la complejidad volátil, tienen que tomar decisiones día a día sin estar para nada seguros de acertar al hacerlo.¹

¿Cómo liderar en esta incertidumbre? Esta es una pregunta que está a la raíz de cualquier teoría de liderazgo actual. ¿Pueden las teorías actuales de liderazgo que emergen como respuesta al contexto complejo y volátil de

¹ Ver: <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>

organizaciones e instituciones, de corporaciones y empresas, ayudar a las organizaciones ignacianas en general y, en particular, a la Compañía de Jesús, como transnacional, a desarrollar su misión local y global sin ser colonizada por valores que no son evangélicos?

Habrà que discernir qué teorías *según tiempos, lugares y personas* de verdad ayudan – no *sub angelo lucis*– para un mayor servicio de la fe y promoción de la justicia, en diálogo intercultural e interreligioso que reconcilie y sane un mundo tremendamente herido por tantas violencias estructurales. Son muchas las teorías de liderazgo que nos pueden echar una mano y, de hecho, ya lo hacen. Aquí vamos a describir de forma muy concisa alguna de esas teorías con las que construir una brújula para orientarnos en la complejidad volátil e incertidumbre del mundo organizacional.

1. Liderar es cambiar o innovar

El P. A. Nicolás, nos animó a facilitar el cambio de paradigma que necesitamos como organización. Steve Jobs que hizo de la innovación el mordiente de la marca Apple dice que el estar focalizado en el cambio es precisamente lo que distingue a un líder de uno que no lo es. Y no hay liderazgo sin que el que lidera esté dispuesto a cambiarse y afrontar las resistencias y miedo que todo cambio tiende a producir personal y organizacionalmente. Este acento en el cambio y la innovación para la “mejora” (el *magis* desde una perspectiva ignaciana, no el cambio por el cambio) queda recogido en la siguiente *definición* de liderazgo que no pretende agotar todos los elementos definitorios de las teorías de liderazgo. Liderazgo es: 1) un proceso relacional en el cual 2) se influyen y motivan 3) líderes y seguidores mutuamente, 4) determinados por contextos diversos, 5) para lograr a través del cambio 6) llegar a una meta (misión y propósito) más o menos común, donde ese cambio 7) se articula en objetivos y medios dentro de un proyecto temporalizado y 8) orientado por una visión y unos valores.

Steve Jobs igualmente decía que *innovar es unir dos ideas que antes nadie había unido y crear algo nuevo*. Para el progresivo cambio de paradigma organizacional que nos propone A. Nicolás el liderazgo ignaciano intenta innovar crosfertilizando dos ideas que más y más se van uniendo: teorías de liderazgo organizacional actual y la tradición jesuita en *el modo de proceder* y la espiritualidad ignaciana. Nos interesa el híbrido que emerge al poner teoría de liderazgo y tradición ignaciana en profundo diálogo.

2. El liderazgo es sólo una de las funciones directivas

Hay distintas taxonomías de las funciones directivas en organizaciones. En ellas se presenta el liderazgo sólo como una de las funciones directivas. Se ha hecho una distinción que ya es clásica: la diferencia entre la función directiva de gestión y la función directiva de liderazgo. A la hora de tomar decisiones desde la posición de poder que tiene el directivo en una organización, éste tiene que articular la función de gerencia o administración (algunos la asocian con las funciones del hemisferio izquierdo del cerebro) y la función de liderazgo (algunos la asocian con las funciones del hemisferio derecho del cerebro).

Nos interesa el híbrido que emerge al poner teoría de liderazgo y tradición ignaciana en profundo diálogo.

La función de gestión se centra en: estabilizar (garantizar el statu quo), limitar y controlar según reglas y procedimientos establecidos, poner orden y planificar a corto plazo (mantener los ojos mirando al suelo), busca racionalizar,... hacer las cosas bien técnicamente. Mientras que la función de liderazgo se centra en: correr riesgos y al mismo tiempo dar seguridad, innovar y crear, dar visión y rumbo a largo plazo (mantener los ojos en el horizonte), busca inspirar y motivar con afecto, trabajo en equipo,... hacer lo correcto éticamente.

En perspectiva ignaciana, la toma de decisiones desde el análisis y la lógica racional del gestor tendería a un *tercer modo de elección* en Ejercicios Espirituales (razones a favor y en contra, criterios más objetivos) mientras que la función de liderazgo aportaría en la toma de decisiones la intuición, imaginación, símbolos, afectos, sentimientos, etc., más propios del primer y segundo modo de elección (criterios más subjetivos de las mociones espirituales).

Alguna teoría, particularmente interesante para nosotros, añade una tercera función, la función de estrategia que intenta articular de forma interdependiente la función de gestión y la función de liderazgo. Las tres funciones son necesarias en una buena dirección. Si la función de gestión ayuda a la dirección a mantener el orden y seguridad de la organización bajo el control por medio de procedimientos y estructuras que se han ido desarrollando en el pasado, y la función de liderazgo ayuda a la dirección a inspirar y dar visión, a motivar el cambio hacia un horizonte y sueño cuidando de las relaciones y valores de la organización, la función de estrategia ayuda a articular las dos funciones anteriores mediante la planificación crítica y sistemática, partiendo del análisis de la realidad, necesidades,

recursos disponibles o a buscar, y tiempos definidos para alcanzar objetivos evaluables en los proyectos. El estrategia da seguridad al gestor para el cambio que propone el líder mediante la secuencialización gradual del cambio en pasos medidos. Y a los líderes les facilita la articulación con los gestores para que, avanzando hacia la visión, los líderes no se despeguen dejando atrás a los gestores.

No siempre el director tiene que coincidir con el líder. Un director a la cabeza de una organización puede ser más líder, o más gestor, o más estratega. Lo importante es que sepa *según tiempos lugares y personas* discernir qué función hay que potenciar más en el contexto de la organización, para el mayor bien del propósito organizacional. Uno de los problemas que quizás tengamos en muchas organizaciones eclesiales y jesuitas es que abunda la gestión, escasea el liderazgo y, quizás mucho más, la estrategia.

3. Liderazgo en procesos de toma de decisiones

Para el reto de tomar decisiones en medio de la complejización del mundo multi-conectado en relaciones de interdependencia rápidamente cambiantes se necesita, hoy más que nunca, una brújula para navegantes en la alta mar de las organizaciones. Ya desde sus comienzos hace cuatro siglos y medio, la misma Compañía de Jesús nos daba sus criterios de selección de ministerios que siguen siendo piezas válidas hoy día para, en nuestros contextos inciertos, construir la brújula del discernimiento en la toma de decisiones. Actuar donde: 1) haya necesidad mayor, 2) se espere mayor fruto, 3) haya mayor deuda (necesidad de expresar mayor gratitud), 4) el bien sea más universal. Como vemos, la brújula de la toma de decisiones que articula las tres funciones directivas en las organizaciones ignacianas es el *magis*: *solamente deseando y eligiendo lo que “más” nos conduce a la alabanza y servicio de Dios en sus criaturas*. Para el *magis* debemos discernir con *indiferencia* (desapego y libertad) para elegir sólo aquello que *tanto cuanto* ayude al fin – la voluntad de Dios.

De “fuera” de nuestra cultura ignaciana recojo a continuación tres teorías actuales de liderazgo, que nos pueden ayudar a fabricar nuestra brújula para un liderazgo ignaciano.

I. Liderazgo adaptativo

La teoría de Liderazgo Adaptativo ha sido desarrollada por Ronald Heifetz en la Universidad de Harvard, USA. Este autor dice que es precisa-

mente cuando el liderazgo está confrontado con los dilemas de la complejidad volátil y con los problemas que aparentemente no se pueden resolver cuando los liderazgos se tienen que hacer adaptativos: aquel liderazgo que no tiene fácil respuesta y bajo esa presión genera espacios colaborativos para avanzar e innovar en las organizaciones. Para Albert Einstein *la creatividad nace de la angustia; y de la crisis nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias*. El liderazgo adaptativo transforma la angustia ante la incertidumbre en oportunidad de desarrollo organizacional.

El autor distingue entre problema técnico y un reto adaptativo. Frente al problema técnico, definido como aquél del que se sabe la respuesta técnica (por ejemplo: un brazo partido necesita ser escayolado durante un tiempo para sanarlo), el reto adaptativo es aquel cuya solución no se conoce y para encontrarla se necesitan cambios de fondo en valores, actitudes y habilidades de los actores. En el liderazgo adaptativo las herramientas antiguas ya no sirven tal cual se han venido usando y uno tiene que discernir qué de lo antiguo hay que dejar atrás y qué hay que recrear con lo nuevo. Interesante es saber que en la teoría de liderazgo adaptativo no existe “el experto” o líder individual “que sepa arreglarlo todo.” La participación de todos es clave para que la solución emerja. No hay propiamente un líder, hay procesos participativos de liderazgo pues cada uno tiene que hacer su parte y conectarse con la del otro. El liderazgo es entendido como un permanente proceso de aprendizaje colaborativo con la permanente experimentación. Se necesita del ensayo y error para descubrir y por lo tanto se necesita tiempo, paciencia y mucha escucha y observación. El error es aceptado como parte valiosa del proceso de aprendizaje. Aparte del tiempo quizás se necesite pagar algún otro precio para alcanzar entre todos la solución, por ejemplo que las relaciones se tengan de algún modo que redefinir: pasar de estructuras más piramidales a conexiones más horizontales que permitan, desde el cuidado de relaciones de confianza y transparencia, que la inteligencia colectiva de todos y cada uno de los involucrados se ponga a rendir al máximo. El liderazgo adaptativo dice que no hay liderazgo con respuestas fáciles en contextos complejos y volátiles. Hay que adaptarse en la incertidumbre mediante la facilitación de *comunidades de aprendizaje colaborativo* que, asumiendo el riesgos de ensayo y error en prácticas de aprendizaje, disciernen nuevas posibles respuestas.

*Se necesita, hoy más
que nunca, una brújula
para navegantes
en la alta mar de las
organizaciones.*

II. Liderazgo colaborativo

No hay liderazgo de una sola persona. Dicho de otro modo: “la inteligencia no está entre las orejas (de una persona) sino entre las narices (de dos o más personas).” Por tanto, más que hablar del líder hay que hablar de procesos, relaciones de liderazgo entre los distintos roles que desempeñan las personas de una organización. Podríamos decir que el liderazgo es como una moneda con dos caras; en una cara están los líderes y en la otra los seguidores. Por un lado de los líderes se espera la función de inspirar, motivar y dar visión. Y por el otro lado de los seguidores se espera la función de colaborar. Pero normalmente un buen liderazgo sabe cuándo pasar a ser seguidor y dejarse liderar. Hay mutualidad en el proceso relacional entre el liderazgo que inspira, motiva, visiona y el seguimiento que colabora con el liderazgo. Esta aproximación al liderazgo como proceso relacional de interdependencia y mutualidad se ha conceptualizado de modos diversos: liderazgo distributivo, compartido, disperso, relacional, colectivo, centrado en el grupo, participativo, inclusivo, etc.²

El liderazgo como proceso colaborativo definido desde la teoría de conflictos diría que el liderazgo, de un modo u otro, está permanentemente al servicio de la transformación de conflictos. Un conflicto es una percepción (no tiene que ser necesariamente objetivo) de incompatibilidades entre distintos miembros de una organización. Desde esta perspectiva, en principio, un buen liderazgo sería aquel que ayudaría, dando visión, inspirando y motivando mediante la colaboración, a transformar conflictos que inevitablemente se dan en todas las organizaciones. Frente a estilos evasivos donde nadie gana por dejar los conflictos sin tocar debajo de la alfombra, o frente a estilos competitivos donde uno quiere defender su interés a costa de atacar el de los demás, o frente a estilos sumisos donde por temor al conflicto uno renuncia a defender la percepción propia y se rinde a la del otro, el estilo colaborativo sería aquel que, ante la percepción de incompatibilidades, busca que por medio de la creatividad todas las partes acaben atendiendo los intereses de todos: se defiende una estrategia ganar-ganar donde nadie pierde sino que todos satisfacen intereses propios y ajenos. El estilo colaborativo cuida altamente tanto las relaciones humanas como los resultados de la tarea pues los entiende como valores interdependientes. El liderazgo colaborativo tendería a un estilo más democrático de liderazgo (basado en la participación desde la transparencia, confianza y corresponsabilidad) que a un estilo autocrático (basado en el control desde el líder que manda y el seguidor que obedece) o

² Ver: <http://www.e-lead.org/resources/resources.asp?ResourceID=12>

a un estilo *laissez-faire* o “dejar hacer” que últimamente lleva a la desorganización. Pero bien es cierto que la pertinencia de unos u otros estilos de liderazgo se deben *discernir según tiempos, lugares y personas*.

III. Liderazgo conectado

El liderazgo conectado en red es un desarrollo del liderazgo colaborativo que responde al cambio significativo que ha ocurrido en el mundo con la convergencia repentina de los ámbitos digitales, sociales y móviles conectando clientes, empleados y socios en nuevos caminos que llevan a nuevos modos de organizarse y relacionarse. Este cambio lleva a entender el liderazgo como red. “Liderar a través de conexiones” es el resultado de un estudio hecho al entrevistar a 1.709 consejeros delegados, directores generales y altos dirigentes del sector público de todo el mundo (*Leading Through Connections*, IBM, 2012).³ En las nuevas teorías de liderazgo no se puede ignorar que ahora se lidera en lo que se llama “la era conectada” que está cambiando la forma de participar y colaborar, de informar y comunicar para tomar decisiones entre todos los actores.

Se habla así de una tercera revolución, de un cambio cultural que empieza a emerger donde el liderazgo colaborativo se multiplica en redes sin fin. Se trata de nuevas formas de organización democráticas, autogestionadas y sostenibles de un sistema llamado *procomún colaborativo*. Su catalizador principal es Internet (el 40% de la población mundial ya lo usa). Liderar al conectarse-relacionarse-informarse-ayudarse global e instantáneamente de forma creativa y gratuita, o con bajo coste, va debilitando de manera silenciosa al capitalismo más duro, según Jeremy Rifkin. Este pensador y visionario defiende un futuro colaborativo más que competitivo basado en comunidades hiperconectadas. La economía de este *procomún colaborativo* es el paradigma que ya está emergiendo.⁴

No se puede entender un liderazgo de discernimiento de espíritus sin abrirse al Espíritu que aletea en los valores que de fuera de los espacios puramente religiosos nos llega. He mencionado tres teorías de liderazgo. El liderazgo adaptativo promueve el valor de la búsqueda común y humilde; el liderazgo colaborativo el valor de *amar al prójimo como a uno mismo*; y el liderazgo conectado en red el valor de relaciones cada vez más gratuitas en una economía del *procomún colaborativo*.

³ Ver: <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012/#employees>

⁴ Ver: <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20140922/rifkin-capitalismo-estara-avocado-2758208.html>

4. Liderazgo ignaciano con los valores de Jesús

La comprensión del liderazgo es incompleta y limitada si no incluye la reflexión y el debate sobre los valores a los que está vinculado.

Precisamente, el *dilema Hitler-Gandhi* nos confronta con la importancia de los valores; plantea que ambas figuras tienen las características que definen a un líder. Lo que los diferencia es el mundo de valores, o contravalores, que viven. Por esto se habla de que la quinta ola de investigación sobre liderazgo se ha centrado en los valores. La comprensión del liderazgo es incompleta y limitada si no incluye intrínsecamente la reflexión y el debate sobre los valores a los que está vinculado. Por eso, y en la actual crisis de liderazgos, lo importante no es el liderazgo sino “el buen liderazgo:” el que es humilde, competente, justo, compasivo, servicial, etc. El P. Kolvenbach decía que *no es cuestión de preparar líderes sino “líderes-para-servir.”* La teoría llamada “servant leadership” pone el acento más en el servicio que en el liderazgo al decir que *el líder es líder porque previamente ha sido y es un servidor.*

372

La propuesta del liderazgo ignaciano está basada en unos valores espirituales: el seguimiento de Jesús pobre y humilde que Ignacio nos propone en los Ejercicios Espirituales. En este sentido Adolfo Nicolás S.J. dice que la opción por los pobres (el ser *amigos de los pobres* en expresión más ignaciana) tiene que ser un valor participado para que pueda entrar en la decisión de nuestras organizaciones. La *mistagogía* o pedagogía del encuentro con Dios en las cuatro semanas de los Ejercicios Espirituales ayuda al ejercitante a dejarse inspirar y motivar, cambiar y modelar, o liderar por Jesús a través de la propia experiencia mistagógica que transformó a Ignacio. No se puede entender a Ignacio como líder sin saber que Ignacio fue ante todo un seguidor de Jesús. No se puede hablar de liderazgo ignaciano o, mejor, “jesuita” sin dejarse afectar por “Jesús” que últimamente lideraba a Ignacio. Las teorías de liderazgo que encontramos actualmente en empresas y organizaciones, en escuelas de negocios y universidades tienen que estar al servicio de Jesús y sus valores si se articulan en el liderazgo ignaciano.

Al tiempo, no podemos de dejar de nombrar que no se puede hablar de liderazgo espiritual sin hablar de liderazgo y género, sin colaborar todos, hombres y mujeres, para permitir que la mujer ocupe su liderazgo en las estructuras eclesiales y del mundo. ¿Cómo desarrollar un *liderazgo de discernimiento colaborativo entre mujeres y hombres* a todos los niveles de la vida personal y organizacional, local y global?

Conclusión: liderazgo de discernimiento colaborativo

La CG 35 (D.5, nn. 30-32) urge a los jesuitas y colaboradores a formarse en la corresponsabilidad en el liderazgo para ayudar a avanzar el nuevo paradigma de comunidad y de instituciones que Adolfo Nicolás nos propone en la última Congregación de Procuradores en Nairobi, 2012. Este número de la revista *Manresa* responde a esta urgencia. El P. General en Nairobi nos invita a *hacernos silencio*, no individualmente sino en plural. Sin esa hondura espiritual hecha cuerpo no será posible abordar los tres retos que él nos propone a la Compañía transnacional global: 1) *perfeccionar nuestro discernimiento (quizá el reto más importante)*, 2) *la formación para el liderazgo*, y 3) *posibilitar y profundizar la colaboración entre jesuitas y también entre los jesuitas y los colaboradores*. Desde el *hacernos silencio* como condición *sine qua non*, estos tres retos combinados definen el liderazgo ignaciano para la Compañía hoy: *liderazgo de discernimiento colaborativo*. Ésta es la brújula para orientar la toma de decisiones en la alta mar de las organizaciones del mundo complejo y rápidamente cambiante, incierto. El P. General concluye diciendo que de la capacidad que tengamos para responder desde el *hacernos silencio* a estos tres retos – 1) liderazgo de 2) discernimiento 3) colaborativo – dependerá nuestra credibilidad e impacto de nuestro servicio a la iglesia y al mundo. Respondiendo a esos retos hemos intentado fortalecer el *liderazgo de discernimiento colaborativo* articulándolo con algunas teorías actuales de liderazgo que apuntan al discernimiento, pues el discernimiento de espíritus es clave para liderar ignacianamente.

No hay nada más revolucionario que introducir la práctica de la meditación que conecte a líderes y seguidores, a equipos y organizaciones, con su silencio interior para que, *haciéndose silencio* cada día, puedan adquirir consciencia plena, lucidez y libertad interior para discernir colaborativamente la misión y liderar con la “fe y confianza en que Dios va por delante –como nos dice Adolfo Nicolás– que estamos siguiendo a Dios que trabaja ya en los corazones de la gente.” Si lideramos así nuestras organizaciones serán “organizaciones contemplativas en la acción” que *sabiamente ignorantes siguen a Jesús sin adelantarle el paso*.

J. Carlos Coupeau Dorronsoro, SJ

EL ESPÍRITU EN LA FORMA

Las *Constituciones* a la luz
de la retórica



MENSAJERO • SAL TERRAE

Un ejemplo concreto de liderazgo: La creación del Servicio Jesuita a Refugiados (JRS)

Lluís Magriñá

Una carta y una charla del P. Arrupe

El P. Arrupe nació en 1907 en Bilbao. Después del bachillerato, en 1922 comienza los estudios de medicina en la Universidad de Madrid. Allí descubrió la pobreza gracias a las conferencias de San Vicente de Paul. En 1927 entró en la Compañía de Jesús en el noviciado de Loyola. En 1931 empieza sus estudios de filosofía en Oña, pero junto con sus compañeros tiene que huir de España, por el Decreto de disolución del Gobierno español, de la Compañía de Jesús, y los termina en Marneffe (Bélgica). En 1933 empieza los estudios de teología en Valkenburg (Holanda). El 30 de julio de 1936 recibe la ordenación sacerdotal en Marneffe. En Octubre de 1936 sigue sus estudios de teología en St. Mary's en Kansas (USA). Durante los meses de verano hizo de capellán de los hispano-hablantes de una prisión de Nueva York, ilusionado por ayudarles en su miserable condición. Según su mismo testimonio “en aquella prisión se hablaba en español y se sufría en inglés”¹.

Realiza su Tercera Probación en Cleveland (Ohio) y en 1938 llega al Japón, después de haber pedido ese destino durante diez años. Siendo maestro de novicios en Hiroshima, el 6 de agosto de 1945, fue lanzada la primera bomba atómica sobre la ciudad. Allí tuvo que tratar a las víctimas de la radiación. El noviciado se convirtió en un pequeño hospital. En 1958 es nombrado Provincial de la nueva Provincia de Japón. Fue elegido Superior General de la Compañía de Jesús el 22 de mayo de 1965, con tiempo suficiente para participar en la última sesión del concilio².

Durante este tiempo y los siguientes su estilo de liderazgo dejó su sello, incitó y arrastró. El P. Arrupe, en vida, fue considerado un líder, uno de los

¹ Pedro Miguel Lamet, *Arrupe, una explosión en la Iglesia*, Ed. Temas de Hoy, Madrid 1989, p. 115.

² Diversos autores, *Pedro Arrupe, así lo vieron*. Ed. Sal Terrae, Santander 1986, p. 199-203.

*El P. Arrupe, en vida,
fue considerado un
líder, uno de los más
importantes del
postconcilio, que aportó
brisa fresca a Roma.*

más importantes del postconcilio. Una de sus mayores aportaciones a Roma fue la brisa fresca de la Compañía de Jesús misionera, frecuentemente caracterizada por una mayor energía e iniciativa. Para mucha gente fue un hombre importante que les abrió hacia nuevos horizontes. Eso es lo que significa “to lead”, conducir. Pero al término líder aplicado al P. Arrupe, hay que añadir el adjetivo espiritual, su liderazgo fue más allá de las fronteras de la Iglesia, alcanzó a todo tipo de hombres y mujeres³. El adjetivo “espiritual” se puede concretar, además, en místico, apostólico, “religioso” aplicado a la vida religiosa, e incluso en político, ya que el impacto de líderes espirituales alcanza hasta los asuntos públicos mundiales, tal como hoy sucede con el Papa Francisco. El P. Arrupe tenía una profunda vida interior y espiritual, integrada con los valores ignacianos, muy fuertes y equilibrados que le permitían buscar y hallar la voluntad de Dios en su vida y para la Compañía de Jesús.

Esta breve presentación de la biografía de Arrupe nos permite subrayar dos puntos importantes: un hombre de visión internacional, que vivió en varios países; un hombre que tuvo experiencias directas, a través de sus apostolados, del sufrimiento de tantos hombres y mujeres de nuestro mundo.

Tuvo una doble visión comunicada a la Compañía: vio la necesidad de millones de pobres esparcidos por el mundo, arrancados de sus hogares y en busca de alimento, techo, justicia y apoyo humano; y vio también la inapreciable contribución que estas personas ofrecían a un mundo corrompido cuyos ídolos son la riqueza, el privilegio y el poder. Por eso presentó a sus compañeros jesuitas el reto de un nuevo servicio a estos hombres, mujeres y niños a quienes el mismo suelo que pisaban no les pertenecía.

El JRS fue el último proyecto que impulsó el P. Arrupe, como Superior General de la Compañía de Jesús. Tenemos dos documentos del P. Arrupe sobre la puesta en marcha del JRS: La carta que escribió a los Superiores Mayores, “la Compañía de Jesús y el problema de los refugiados”, y la charla que tuvo en Bangkok, con un equipo de jesuitas, que ya estaban trabajando en los campos de refugiados, llamada posteriormente “el canto del cisne”. En estos dos documentos ya quedan formuladas la visión, misión y metodología del JRS, que posteriormente se han ido desarrollando y adap-

³ Jean-Yves Calvez S.J., *El Padre Arrupe, profeta en la Iglesia del Concilio*, Ed. Mensajero, Bilbao 1998, p. 7-8.

tando a las nuevas circunstancias. A su vez permiten ir entresacando el estilo de liderazgo creado por el P. Arrupe.

1. Carta del P. Arrupe a los Superiores Mayores. La Compañía y el problema de los refugiados (Roma 14 de noviembre de 1980)⁴

«En las Navidades del año pasado (1979) quedé profundamente impresionado y conmovido por las penalidades de los miles de prófugos del mar y de los refugiados. Creí mi deber enviar un telegrama a unos 20 Superiores Mayores de diferentes partes del mundo. Haciéndoles partícipes de mi preocupación, les preguntaba qué podían hacer ellos en sus respectivos países, y que podía hacer la Compañía para aliviar, al menos un poco, la tragedia de tal situación.

Su respuesta fue magnífica: inmediatamente recibí ofrecimientos de personal y de ayuda material y técnica. Se pudo enviar gran cantidad de alimentos y medicinas. Se emprendió una campaña a través de los medios de comunicación de masas para influir en los organismos oficiales y privados. Se ofreció el envío de voluntarios tanto para la acción pastoral como para tareas de organización, etc.»

– El hecho de haber comunicado esta necesidad a los Superiores Religiosos, consigue una respuesta esperanzadora de colaboración para responder a las necesidades de estos millones de refugiados. La ayuda no es solo material sino también en voluntarios para colaborar directamente. Aquí, ya queda de manifiesto la importancia de utilizar los Medios de Comunicación Social (MCS), para comunicar a la población esta emergencia y a su vez, incidir en todos aquellos organismos nacionales e internacionales con capacidad de decisión.

«Creo que nuestra acción en este campo es un apostolado nuevo y de gran actualidad para la Compañía, hoy y en el futuro, del que puede derivarse para ella un gran crecimiento espiritual.

Para dar continuidad a estas actividades iniciales, convoqué en la Curia una consulta con objeto de estudiar la respuesta que la Compañía podría dar al problema de los refugiados, cuya gravedad crece por momento. De esta consulta informé “Noticias y Comentarios” en su edición del pasado 15 de Octubre.

Comencé declarando que esta situación es un desafío a la Compañía que no podemos ignorar si queremos seguir siendo fieles a los criterios

⁴ Pedro Arrupe, *Carta a los Provinciales de la Compañía de Jesús*. Archivo General de la Compañía de Jesús. Roma 1980.

fijados por San Ignacio a nuestro celo apostólico y a la llamada de las recientes Congregaciones Generales 31 y 32. En las Constituciones San Ignacio habla del bien más universal, de la mayor urgencia, de la dificultad y complejidad del problema humano en cuestión, de la inexistencia de otros que pudieran remediarlo. (Cf. Const. VII.II.623). Por nuestro ideal de disponibilidad y universalidad, por el número de las instituciones a que atendemos, y por los ánimos de gran número de seglares que colaboran con nosotros, estamos en privilegiadas condiciones para hacer frente a este desafío y prestar servicios que no están suficientemente atendidos por otros organismos y asociaciones. Otro incentivo adicional podría ser el tipo de ayuda que se necesita, que puede ser prestada individualmente durante un periodo de tiempo relativamente breve y que, por tanto, si se planifica y coordina bien, no habría de desorganizar la vida y actividades de las instituciones y obras apostólicas ya existentes. Más aún la ayuda que se necesita no es solamente material: lo que especialmente se requiere de la Compañía es un servicio humano, educativo y espiritual, un desafío difícil y complejo. Las necesidades son dramáticamente urgentes. No dudo en repetir lo que dije en aquella Consulta: Creo que nuestra acción en este campo es un apostolado nuevo y de gran actualidad para la Compañía.»

– Hay una llamada a responder según los criterios ignacianos y los decretos de las Congregaciones Generales. La espiritualidad ignaciana nos configura, con libertad interior, para buscar y hallar siempre la voluntad de Dios, para no sentirnos apegados a nada ni a nadie, a saber distinguir los fines y los medios, a estar con la gente y a no tener miedo porque estamos en las manos de Dios.

– El P. Arrupe añade otra serie de razones por las cuales se debe dar una respuesta a este problema: el bien más universal, la urgencia, la falta de respuestas por otras organizaciones, la colaboración de nuestras instituciones; y se anuncia ya la colaboración que pueden aportar los laicos a este apostolado. Hace una llamada al "magis" en este servicio, específico, difícil y complejo por tener que responder a lo humano, educativo y espiritual.

«Estuvimos dos días haciendo un listado del trabajo que ya realizaba la Compañía en este campo y consideramos distintas posibilidades de extender nuestro trabajo y mejorar la coordinación del mismo. Examinamos las posibilidades que ya tiene la Compañía, y especialmente las que podría tener en el futuro, si este trabajo debiera ser ampliado. Un informe de esta reunión con ejemplos concretos de lo que los jesuitas ya están realizando a favor de los refugiados en distintas partes del mundo, ha sido publicado en el n.19 de Promotio Justitiae, del mes de Octubre.

En vista de lo allí discutido, y después de consultarlo con mis Consejeros Generales, he decidido establecer en la Curia un centro operativo,

Jesuit Refuge Service (JRS), para coordinar la acción de la Compañía en pro de los refugiados. Por el momento el JRS será una extensión del Secretariado Social, bajo la responsabilidad del P. Michael Campbell-Johnston. Pero si el quehacer lo exigiera, el JRS será atendido por más colaboradores, aunque preferentemente destacados en otras partes del mundo.»

– El P. Arrupe anuncia la respuesta de la Compañía, tras consultarlo con sus consejeros generales: la creación de un centro operativo JRS. Sigue, luego, informando de lo que la Compañía ya está haciendo a favor de los refugiados. Anuncia la posibilidad, si fuera necesario, de aumentar este trabajo en el futuro, con otros colaboradores.

«Las metas y objetivos del JRS son las siguientes:

a) Establecer una red de contactos dentro de la Compañía con el fin de que pueda planificarse y coordinarse mejor el trabajo ya existente en favor de los refugiados;

b) Recoger información que pueda conducir a nuevas oportunidades de asistencia a los refugiados;

c) Actuar como central de intercambio entre las ofertas de ayuda de las Provincias de la Compañía y las necesidades de organismos internacionales y otras agrupaciones;

d) Concienciar a la Compañía de la importancia de este apostolado y de las formas que puede tomar tanto en los países que los acogen provisionalmente como en los países de destino;

e) Centrar preferentemente la atención de la Compañía en los grupos o áreas de que se habla menos y apenas reciben ayuda;

f) Alentar nuestras publicaciones y centros intelectuales para que investiguen las raíces del problema de los refugiados y se pueda desarrollar una acción preventiva.

No es nuestra intención hacer del JRS una empresa de gran envergadura. La realización de los objetivos arriba enumerados se llevará a cabo principalmente con hombres sin salir de la propia Provincia. Esta es la razón por la que le anuncio la nueva tarea del Secretariado Social, como Provincial. Cuento con su apoyo y los miembros de su Provincia, para apoyar y realizar esta parte del trabajo.»

– Se proponen claramente los fines y objetivos del JRS y las peticiones a los Provinciales para involucrar así a toda la Compañía. Los infinitivos, con que empieza cada apartado, enumeran los objetivos que propone el P. Arrupe para el JRS: Establecer una red de contactos. Recoger información. Actuar como centro de información. Concienciar a la Compañía. Centrar la atención a los grupos ignorados. Alentar a las obras de la Compañía a investigar la raíz del problema.

«Como primer paso, me gustaría pedirle lo siguiente:

a) Dar a conocer esta carta, a los miembros de su Provincia, y animarles a que respondan a la llamada que en ella se hace;

b) Informar al JRS de cualquier actividad que estén ya realizando a favor de los refugiados en su Provincia y de las posibilidades de extensión de tales actividades;

c) Informar al JRS acerca de los servicios y asistencia que el JRS pueda prestarle;

d) Designar, si Ud. lo cree necesario, a un miembro de su Provincia que haga de enlace con el JRS;

Espero que acepte esta carta y mis peticiones con espíritu de gozosa disponibilidad. San Ignacio nos pidió estar dispuestos a ir a cualquier parte donde seamos más necesarios para el “el mayor servicio divino”. Las necesidades, tanto espirituales como materiales de los 16 millones de refugiados⁵ que hoy por hoy hay en el mundo, difícilmente podrían ser mayores. Dios nos está llamando a través de estas poblaciones desvalidas. La oportunidad de prestarles ayuda deberíamos considerarla como un privilegio que, a su vez, nos atraerá grandes bendiciones de Dios para nosotros y la Compañía.»

– Finaliza la carta recordando los principios de San Ignacio: disponibilidad, discurrir por el mundo para “el mayor servicio divino”. La llamada de Dios a servir a nuestros hermanos que sufren es un privilegio.

2. “El canto del cisne para la Compañía”. Charla en Bangkok

(6 de agosto 1981)⁶

Al cabo de menos de un año de haber constituido el JRS el P. Arrupe tomó parte en la que sería su última reunión como General, con los jesuitas que trabajaban con los refugiados camboyanos en los campos de Tailandia. En esta charla se fijó especialmente en la metodología a seguir en el trabajo en los campos de refugiados. No es coincidencia que tuviera lugar en Bangkok y que versara sobre el apostolado con los refugiados de Asia. Fue una reunión excelente y conmovedora, con un amplio acuerdo de que el modo de proceder del JRS, debía consistir sobre todo en estar presentes y compartir, en estar con, más que hacer por. El sistema de valores y estilo de vida de los miembros del JRS son distintos de los profesionales. Desde

⁵ En 2013 los refugiados y desplazados internos eran 42 millones y medio. *Informe ACNUR 2014*.

⁶ P. Pedro Arrupe, *El canto del cisne para la Compañía*, Archivo General de la Compañía de Jesús. Roma 1981.

la pobreza somos poderosos y capaces de dar a los refugiados el sentido de su propia dignidad.

«Es natural que quienes trabajan con refugiados tengan diferentes reacciones y puntos de vista. El servicio a los refugiados añade una nueva dimensión a vuestro trabajo jesuita aquí en Tailandia. La Compañía internacional puede ayudar; pero este nuevo paso tendrá implicaciones especiales, para vosotros.

Estáis haciendo un trabajo maravilloso, aunque difícil. Es una labor importante. Apenas podéis percibir el éxito en un país que es mayoritariamente budista y donde hay muy pocos católicos. Este es el tipo más duro del apostolado misionero. Creo que puedo hablar desde la experiencia. En Japón puedes encontrarte con que el cura de una parroquia solo ha bautizado dos personas en diez años. En verdad, lo que está en cuestión aquí no es el éxito externo sino el compromiso. Tenemos que trabajar lo mejor que podamos tal y como hemos estado diciendo en la Compañía en todo el mundo.

El apostolado en Tailandia es uno de los más difíciles de la Compañía por las condiciones culturales, políticas y demás. Así que necesitaréis de un gran corazón para trabajar con entusiasmo en una labor cuyos resultados no veréis. Pero los que lleguen después dirán: ¡Qué trabajo más maravilloso estamos haciendo! Y no olvidarán a las muchas personas que llegaron preparando el camino. No me malinterpretéis: puedo ver vuestra felicidad. Pero también que vuestro trabajo es una carga pesada. A veces cuando habláis con el corazón brotan los sentimientos, no exactamente amargos, pero algunos denotan el peso de vuestra labor; un trabajo realmente duro. Y que quizás no siempre recibe el reconocimiento de los demás.»

– El P. Arrupe anima y refuerza a sus compañeros jesuitas con actitudes evangélicas y heroicas a pensar más allá de la propia y limitada capacidad. Indica, además, que no recibir reconocimiento sino más bien críticas y menosprecio por el trabajo realizado, puede significar que estamos en un apostolado de frontera.

«Consideremos el tipo de ayuda que la Compañía puede dar al trabajo entre los refugiados. En primer lugar esta nueva dirección tiene implicaciones para el trabajo de la Compañía en Tailandia. A esto le estoy llamando una nueva dimensión, involucrará una colaboración con los que ya están trabajando en Tailandia. Como su padre Superior ya me ha indicado, esto significará una carga adicional para todos. Significará también sacar a alguien de su trabajo actual para lo que es virtualmente un nuevo trabajo de tiempo completo, mientras a ustedes les falta tanta gente.

Yo veo mi compromiso, entonces, no únicamente con el actual apostolado tailandés, sino también con este nuevo apostolado con los refugiados. A causa de esta nueva dimensión, la Compañía entera debería apoyar el trabajo directo que están realizando los jesuitas en Tailandia.»

– A partir de la escasez de jesuitas en Tailandia, el P. Arrupe, cambia de opinión y dice que el trabajo con los refugiados, no es tan solo un trabajo de los jesuitas de Tailandia, sino que es un trabajo de toda la Compañía. También anuncia la necesidad de un coordinador.

«La otra cuestión trata de una nueva posible apertura a partir de aquí. El trabajo para los refugiados debe tener un efecto grande en la imagen de la Compañía en Tailandia. Ustedes deberían tener un gran beneficio de eso. Pero si esto sucediera, la decisión debe ser tomada por la Compañía aquí en Tailandia. Únicamente podemos empezar en este trabajo inmenso poco a poco mirando adelante y buscando el camino. Muy probablemente tendremos que buscarlo diariamente.

Actualmente la situación por todos lados del mundo está cambiando muchísimo. Entonces es muy difícil tener un plan establecido. Un plan de diez años, perdónenme, no. Si tuvieran un plan de dos años quizá sería suficiente, o aun un plan diario, porque la situación está cambiando siempre. Ya que ustedes están haciendo pruebas constantemente. Y es allí donde entra la prudencia, la prudencia de tomar riesgos calculados. No tienen por qué tener certeza del cien por ciento. En el mundo actual nadie puede tener certeza al ciento por ciento.»

– Se subraya la necesidad de ir aprendiendo de la experiencia diaria, sin miedo a tomar decisiones arriesgadas, porque debemos adaptarnos a las nuevas situaciones que vayan surgiendo. Necesitamos evaluar nuestro trabajo para aprender de nuestros aciertos y de nuestros errores, consultando con las personas que puedan indicarnos si no estamos errando el camino.

«Por la misma razón hay aun riesgos grandes que deberían tomarse en muchos lugares. ¡Me equivoqué! Bueno lo que eso quiere decir es que hicimos un discernimiento comunal como grupo y entonces definimos una política y esta política debe ser flexible, precisamente para que podamos hacer más pruebas. En todo esto ustedes tienen que pensar y orar como grupo, si van a descubrir una política general, y los principios que aceptarán todos. “La elasticidad” de esta experimentación y este arriesgar debe ser únicamente en una sola dirección, la dirección indicada por el Espíritu Santo.»

– Se aporta otro elemento muy importante: el discernimiento espiritual. Este discernimiento debe hacerse en comunidad, con plena indiferencia, con criterios ignacianos de mayor fruto y mayor servicio, con toda la infor-

mación necesaria del objetivo a discernir y con una actitud orante para encontrar la voluntad de Dios.

«¿Y unidad? Si, es importante. Compartimos la misma espiritualidad y el mismo compromiso con Cristo. “La excelencia” como piensa San Ignacio, no es excelencia escolástica aunque puede incluirla. La excelencia real consiste en compromiso con Cristo. Tenemos que ser excelentes en nuestro compromiso.

Acaso lo que el P. Ando (Isamu) estuvo diciendo sea una utopía, pero sería fabuloso para la Compañía contar con no cristianos trabajando por los pobres en las aldeas, viniendo motivados por la filantropía. Si pudiéramos crear una situación de este tipo tendríamos enormes posibilidades para nuestra labor en Tailandia. Entonces estaríamos colaborando con las personas, con un mayor impacto del que lograríamos si lo hiciéramos a través de los pocos católicos que hay en Oriente. Y a través de los medios de comunicación podemos presentar cuestiones de una manera humana, y de esta forma multiplicar el trabajo y sus efectos. En este sentido, podemos construir, indirectamente, el país.

¡Esto aumentaría la pre-evangelización hecha por los no cristianos! De hecho, ciertamente, por definición, no hablamos de Cristo durante la pre-evangelización. No podemos hablar de Cristo, aunque tengamos no cristianos participando con nosotros de la Buena Nueva. Veo un nuevo aspecto en el trabajo con los refugiados para este apostolado. Pienso que será bueno ir pensando en ello.»

– Se introducen nuevos elementos: la incorporación, en el servicio a los refugiados, de los no cristianos; aumentarían nuestro trabajo y podríamos colaborar en la construcción del país.

«Pienso que este asunto tiene que ser decidido aquí en Tailandia. Es necesario alguien, a pleno tiempo, para poner en práctica todo lo que hemos discutido. Tiene que ser un hombre que pueda oír las opiniones de los demás. Él no puede poner en primer lugar su opinión personal. La situación no será fácil en los comienzos. El coordinador tiene que oír a cada uno de vosotros y a todos los que han venido de otras regiones fuera de Tailandia; a los obispos de aquí y a cualquier situación que acontezca. Después el tendrá que consultar con el Superior local y definir la política a seguir. Este coordinador tiene que ser un hombre muy bueno, abierto y prudente y con energía e ingenio. Aunque él depende del Superior local para las decisiones finales, será él quien ejecute la política a seguir.»

– El coordinador del trabajo con los refugiados debe ser alguien que entienda la autoridad como servicio, y se dedique plenamente a ello, con gran capacidad de disponibilidad y escucha a todos los involucrados en el

servicio a los refugiados. Tiene que consultar antes de tomar una decisión. Debe ser honesto, directo, consistente y capaz de gobernarse a sí mismo.

«Diré una cosa más y por favor no lo olviden. Recen. Recen mucho. Los esfuerzos humanos no resuelven problemas como estos. Les estoy diciendo cosas que quiero enfatizar, un mensaje –tal vez sea este mi último canto para la Compañía–. Oramos al principio y al final, somos buenos cristianos. Pero si en nuestras reuniones de tres días, utilizamos la mitad del día en oración sobre las conclusiones que esperamos encontrar, o sobre nuestros puntos de vista, tendremos “luces muy distintas”. Y alcanzaremos unas síntesis muy distintas –a pesar de puntos de vista distintos– puntos que nunca podríamos encontrar en libros ni alcanzar a través de discusión.»

– Esta insistencia del P. Arrupe en la oración se debe a su experiencia espiritual, que integra acción y contemplación. Es la fe y confianza en que Dios va por delante de nosotros y que, por tanto, no estamos descubriendo lo que no hay, sino que estamos siguiendo a Dios que trabaja en los corazones de los demás. La auténtica oración es necesaria para creer profundamente que Dios actúa en todo. Si cada uno de la comunidad ora de verdad para hallar la voluntad de Dios seremos iluminados por el Espíritu.

«Aquí tenemos el caso clásico: si fuéramos en realidad en la línea de frente de un apostolado nuevo de la Compañía, tendríamos que ser iluminados por el Santo Espíritu. Estas no son las palabras piadosas de un maestro de novicios. Lo que yo estoy diciendo es cien por ciento desde san Ignacio. Cuando decidí venir a Tailandia, me dijeron que podría yo visitar los campamentos de refugiados. Ya he estado en campamentos de refugiados antes. Lo que hemos hecho aquí es mucho más importante, estoy tan feliz y creo que es providencial el haber venido aquí.

Debe haber una unidad básica de mentes para este nuevo tipo de apostolado que está a punto de nacer. Lo que nos está pasando aquí es “el dolor de parto” antes que nazca este nuevo apostolado. Con esta observación médica concluyo mi charla.»

3. Conclusión. Rasgos del liderazgo del P. Arrupe en el impulso del JRS

1. El P. Arrupe en los dos documentos anteriores insiste, repetidas veces, sobre la importancia de tener muy presentes las características de la espiritualidad ignaciana, que él mismo transmite en su forma de vida, para poder realizar este servicio a los refugiados.

2. Comunica a los jesuitas que están trabajando con los refugiados pautas para poder realizar con excelencia este trabajo: discernimiento espiri-

tual, actitud orante para encontrar la voluntad de Dios insistir en la oración para ser iluminados por el Espíritu, mantener la unidad del equipo en el compromiso personal con Cristo

3. La visión del P. Arrupe no se limita tan solo a pensar como responder a las necesidades de los refugiados, sino que establece claramente las finalidades y objetivos del JRS, donde concreta todas las influencias que puede tener este servicio en la Compañía y en diversos sectores de la sociedad.

4. Pide consejo a todas aquellas personas, que por su posición, puedan ayudarle a tomar una buena decisión. Realiza las consultas pertinentes y después de haber escuchado y discernido, anuncia la creación del JRS. Comunica muy bien su visión del JRS para que los que deban llevarlo a cabo la interioricen y que no tengan miedo a tomar decisiones arriesgadas.

5. Concreta la necesidad de un coordinador del equipo del JRS en Tailandia y propone las cualidades del mismo: que se dedique plenamente a este servicio, que sea una persona con gran capacidad de escucha a todos, antes de tomar una decisión, hombre muy bueno, abierto y prudente con energía e ingenio. ¿Tal vez se está definiendo a sí mismo?

6. Por último, cabe señalar algunos elementos a tener en cuenta: Colaboración con los laicos cristianos y no cristianos, la utilización de los MCS, la especificidad del JRS, el acompañar a los refugiados⁷ y si fuera necesario aumentar el trabajo en el futuro.

Posteriormente quién lo dinamizó y lo siguió impulsando fue su sucesor, el P. Peter-Hans Kolvenbach. En Mayo de 2007 en un encuentro del equipo de Directores regionales del JRS en Roma, uno de los presentes le preguntó al P. Kolvenbach, cuales habían sido sus criterios para gobernar la Compañía de Jesús. Su respuesta fue inmediata: poner en práctica las grandes directrices que nos ha dejado el P. Arrupe. Ciertamente este modo de proceder lo vivimos todos los que colaboramos con el JRS durante el generalato del P. Kolvenbach.

La semilla que sembró el P. Arrupe, “el JRS”, no tan solo sigue viva sino que ya se ha convertido en un árbol.

La visión del P. Arrupe establece claramente las finalidades y objetivos de JRS, y todas las influencias que puede tener en la Compañía y en diversos sectores de la sociedad.

⁷ Posteriormente se formuló la misión del JRS en “acompañar, servir y defender los derechos de los refugiados”, siguiendo las directrices del P. Arrupe, como hemos podido ver en los documentos precedentes.

SUPRESIÓN Y RESTAURACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS

Documentos

Urbano Valero Agúndez, SJ (ed.)



Mensajero - Sal Terrae
Universidad Pontificia Comillas

Espiritualidad ignaciana e individualismo

Patxi Álvarez de los Mozos

Uno de los mayores obstáculos a la misión con que nos encontramos las personas de la familia ignaciana –y específicamente los jesuitas, aunque no solo ellos– es la dificultad de colaborar. Nos cuesta llegar a acuerdos, contribuir a algo que esté más allá de los proyectos propios y aportar generosamente a causas comunes. Hay una inclinación a ir por libre. Nos tenemos aprecio mutuo y cariño, compartimos asimismo una misma espiritualidad, esto es, una forma de vivir la fe que genera un intenso espíritu de familia, pero esto no logra salvar el obstáculo al que nos referimos. Con ello, la misión se resiente profundamente y las personas se lamentan, pues son conscientes de que el cuerpo podría dar mucho más a la misión, pero los personalismos bloquean los procesos, haciéndolos muchas veces sencillamente inviables.

Es frecuente que hablemos de individualismo para referirnos a esta realidad. Somos notablemente individualistas. Y en este campo, las distintas generaciones nos distinguimos poco, variamos en la modalidad, pero no en el fondo. Hablando en particular de los jesuitas¹, las generaciones más mayores parecían entender su vida religiosa desde un planteamiento vertical que se jugaba en privado con los superiores. Las intermedias han tendido más a formas liberales de comprender la vida religiosa, donde el ámbito profesional técnico quedaba separado del privado en el que prevalecía la fe. En el campo profesional la persona estaba llamada a desarrollarse al máximo, en una autonomía del campo profesional que se desvinculaba de compromisos corporativos contruidos en torno a la fe. Era solo en el ámbito de la comunidad donde se daban estas expresiones de cuerpo. Por último, las generaciones más jóvenes tienden con fuerza a sueños de autorrealización personal que, si no quedan satisfechos, pronto entristecen la ilusión del compromiso corporativo². Curiosamente, en el caso de la Compañía

¹ El artículo se referirá, de modo general, a las personas que comparten la espiritualidad ignaciana. En ocasiones distinguirá, de modo específico, entre personas laicas y jesuitas, como es el caso.

² Un lúcido estudio sobre esta cuestión, con un análisis de las diversas generaciones, ha aparecido en Benjamín González Bueta, “Identidad corporativa: ¿Dónde estamos? ¿Adónde queremos ir?”, en *Manresa* 76 (2004), 213-230.

este fenómeno no es exclusivo de determinadas naciones, sino que se encuentra con formas diversas en distintas culturas.

Cuando un fenómeno se encuentra de forma tan frecuente en un cuerpo, atravesando generaciones y culturas, es necesario preguntarse honestamente si una causa esencial no se encontrará en los instrumentos básicos que generan la identidad de ese cuerpo. En el caso al que nos referimos, la familia ignaciana –y de forma específica la Compañía–, debemos preguntarnos si esa causa no se encontrará en la propia práctica de los ejercicios y de la espiritualidad ignaciana, por perturbador que pueda resultarnos el mero planteamiento de la cuestión. Pues esta espiritualidad no constituye un medio más en la construcción de la identidad, sino el instrumento por antonomasia, el que proporciona el

La propuesta de los Ejercicios contiene numerosas referencias eclesiales, si bien éstas muchas veces se desdibujan en la práctica concreta.

“sello de la casa”³.

En lo que sigue hablaremos del contexto histórico en que S. Ignacio propone los Ejercicios, en el que prevalece una atmósfera eclesial. Después veremos cómo el contexto actual es muy diferente de aquel y está caracterizado por procesos de personalización e individualismo. Indicaremos que los ejercicios favorecen precisamente estos procesos y, sin un contrapeso comunitario, corren el riesgo de exacerbar el individualismo ambiental. Haremos un inciso indicando que la propuesta de Ignacio contiene numerosas referencias eclesiales, si bien estas muchas veces se desdibujan en la práctica concreta. Finalmente, incluiremos algunas posibles vías que favorezcan el equilibrio entre persona y comunidad en la práctica de la espiritualidad ignaciana.

El contexto histórico en que S. Ignacio propone los Ejercicios

San Ignacio vive en el s. XVI. En este tiempo la sociedad se comprende de un modo orgánico, un todo ordenado donde cada persona ocupa el lugar que le corresponde por su origen social y desempeña las funciones y tareas que se esperan de ella. En este contexto la colaboración no es un problema, pues las piezas encajan. De hecho, lo que una persona debía hacer en esta situación consistía precisamente en realizar adecuadamente lo que se esperaba de ella. El valor del honor apuntala el edificio, pues es el que

³ Decimos “una” causa, pues no es la única. El individualismo en el que nos sumerge nuestra cultura sería otra causa –¿quizá la principal?–, una circunstancia ambiental configuradora hoy del carácter de las personas.

refuerza el anclaje adecuado de las personas en la construcción social jerárquica y ordenada.

A su vez, la Iglesia conforma la atmósfera que envuelve la vida personal y la sociedad de su tiempo. Es cierto que es una Iglesia cuestionada por sus incoherencias epocales y llamada durante toda la Edad Media a su reforma, hasta el punto que la pregunta por su forma histórica estallará violentamente con la Reforma protestante. Pero la existencia de la Iglesia como marco básico de pertenencia permanece incuestionada, una situación que solo cambiará mucho más tarde, al final de las guerras de religión de los s. XVI y XVII.

Es decir, hasta entonces las sociedades se apoyan en su organicidad jerárquica y en su lazo religioso para estructurar la participación y la identidad. Por tanto, en tiempos de Ignacio las gentes se sentían parte de la Iglesia y la percibían como una realidad tangible que lo abarcaba todo y formaba parte de su identidad más profunda⁴.

¿Qué pretenden los ejercicios en este contexto? Incorporar la voluntad y la decisión personal. Lo que buscan es que la persona tenga una experiencia personal que fundará la pertenencia eclesial y el consiguiente compromiso cristiano en un encuentro transformador con Jesucristo, propio y único. Ignacio tiene la seguridad de que “Dios obra inmediata en su criatura” (EE 15.16), pero es necesario que esa criatura se prepare para tal obra. Los ejercicios generan el ambiente preciso. De modo que los ejercicios no son indoctrinación, sino experiencia que funda la persona sobre nuevas bases. De ellos surgen personas sólidas, convencidas, apasionadas y comprometidas.

Los ejercicios proporcionan una refundación de la persona sobre la base de un encuentro con Jesucristo. La paradoja de los ejercicios en su disposición original es que son profundamente modernos –fortalecen al individuo– en un contexto premoderno en el que prevalecía la organicidad social y la atmósfera eclesial. Así, la persona que los realiza sale de ellos renovada y fortalecida como sujeto libre, pero sabiéndose dentro del mismo entorno eclesial que sigue sin estar problematizado. En este contexto histórico de tiempos de Ignacio, el equilibrio entre persona y comunidad es armónico y fecundo.

Nos separan prácticamente cinco siglos completos desde que Ignacio viviera su particular experiencia personal, que después plasmó en los ejercicios como propuesta pedagógica para abrir a las personas a la experiencia de Dios. Es mucho tiempo y en él han sucedido numerosos cambios.

⁴ Corella J., *Sentir la Iglesia*, Sal Terrae y Mensajero, 1996, 58: “Acerca de la presencia de la Iglesia en los Ejercicios, conviene recordar que, cuando Ignacio los compone, la Iglesia es el marco indiscutible en el que todo proceso tiene lugar, y esto en virtud de la eclesialidad, diríamos, de nacimiento y ambiental de Ignacio. Por ello no se le ocurre explicitar la eclesialidad en que discurre la experiencia entera”.

Un nuevo contexto: personalización e individualismo

A lo largo de este tiempo se ha construido un nuevo modo de crecer humanamente. En primer lugar las sociedades ya no se entienden como orgánicas, sino como dialógicas. En ellas las bases se edifican sobre un contrato social que se alcanza por consenso de intereses a partir de la disputa dialogada. Ese diálogo se produce desde convicciones básicas bien diversas, pues las sociedades modernas son intrínsecamente plurales.

En segundo lugar, las personas definen su propia individualidad de modo único, asumiendo una identidad proyectada. Esa identidad se construye a partir de las ofertas de vida que conviven en la sociedad. Son ofertas que a veces proceden de largas tradiciones, siendo las religiosas una más entre ellas. En otras ocasiones tienen su origen en otras sociedades lejanas que pueden ejercer un gran atractivo, haciéndose presentes a través de los medios de comunicación, o por medio de personas y grupos influyentes. Esta presencia de ofertas de vida foráneas ha aumentado con la globalización. Esto hace que la persona tenga que definirse a sí misma. Somos personas que debemos decidir libremente nuestro concreto itinerario personal, optando a lo largo de él por compromisos y cruces de pertenencias. Es radicalmente necesario que lo hagamos, si queremos subsistir dignamente, lo cual precisa de convicciones fuertes y de horizontes de sentido.

Nuestros tiempos requieren crecer en personalización. Este es el gran desafío. Cuando este crecimiento no se produce, a la persona le espera un gran vacío y desorientación en los momentos de crisis. El proceso histórico que ha liberado a los individuos de los lazos que los sometían al orden social, los ha expuesto a la intemperie de la libertad, que a veces puede resultar muy fría o difícil de alcanzar.

La apertura a la personalización ha venido protegida por la asunción de la dignidad inalienable de cada ser humano concreto, lo que se ha traducido en los códigos de derechos humanos, como garantes de esa dignidad. Esto ha revalorizado a cada persona como sujeto de derechos, frente al control comunitario anterior en el que la persona estaba subordinada a sus espacios comunitarios de pertenencia –en forma de tradiciones e instituciones–, algo que continúa sucediendo en las sociedades premodernas. El juicio de nuestra época sobre esta personalización es que se trata de una preciosa conquista histórica.

Junto al proceso de personalización, y como su manifestación más frecuente, se ha desarrollado el individualismo. De una parte, el individuo como fundamento de su verdad, lo que ha abierto el paso a un relativismo

fuerte, en el que parece no haber bases comunes para lograr una verdad compartida. De otra, el individuo como competidor que debe luchar por sus propios intereses. Vivimos bajo la convicción cultural de que esta dinámica de competición de intereses es la única que puede traer prosperidad y bienestar a nuestras sociedades. Esto ha obligado a que los débiles tengan que disputarse sus bienes con los fuertes, dando paso a un darwinismo social deshumanizado.

Podríamos decir que si la personalización es el desafío que los seres humanos debemos afrontar en la actualidad, el individualismo es la condición histórica ambiental en la que se desenvuelven nuestras vidas. La personalización es una conquista posible, el individualismo una realidad cultural. Personalización e individualismo pueden transitar por sendas divergentes, pues existen procesos de personalización que conducen a opciones de vinculación a un cuerpo. Pero no es menos verdad que bastantes procesos de personalización conducen en la práctica a proyectos profundamente individualistas⁵. El individualismo es la estación de partida –como realidad contextual– y, en muchos casos, también la estación de llegada –como opción personal–, de los itinerarios de los seres humanos en la actualidad.

La posmodernidad, que ha radicalizado este individualismo moderno, ha debilitado aún más los vínculos comunitarios, desdibujando las pertenencias y los compromisos compartidos. En este contexto habría que comprender los integrismos y fundamentalismos como una forma reactiva de huida de esta nueva forma cultural.

En definitiva, y en el marco de estas páginas, podemos concluir que la atmósfera cultural es radicalmente distinta a aquella de Ignacio. El ser humano nace hoy en sociedades individualistas, en las que solo los más preparados o afortunados logran fundarse con firmeza en procesos de personalización solidaria. Ya no hay una matriz compartida y sólida de pertenencia. Este es el contexto cultural en que está inmerso el sujeto que hace hoy los ejercicios.

*Personalización
e individualismo pueden
transitar por sendas
divergentes, pero
bastantes proyectos de
personalización
conducen en la práctica
a proyectos profunda-
mente individualistas.*

⁵ Podemos estar tentados de decir que los procesos de personalización que conducen al individualismo no son tales, porque una concepción correcta de persona debería incluir aspectos relacionales sustantivos. Esta sería una crítica de principio de determinados procesos de personalización. Pero esa crítica no soporta la realidad de encontrarse con sujetos sólidamente fundados en su individualismo como opción personal concreta. No puede decirse de ellos que no hayan vivido estos procesos de personalización.

Los ejercicios en la actualidad

Veamos entonces qué efecto tienen los ejercicios en este contexto histórico actual. El texto de los ejercicios no ha variado desde la versión autógrafa (1544) y es al que se recurre a la hora de acompañar a los ejercitantes. Los acompañantes introducen variaciones, pero la propuesta continúa siendo básicamente la misma que en tiempos de Ignacio. Además, los estudios sobre espiritualidad ignaciana del s. XX nos han ayudado a comprender más profundamente la riqueza de la propuesta de Ignacio y nos han conducido a una mayor fidelidad al método original⁶. Podríamos decir, por tanto, que en lo esencial, la propuesta de ejercicios continúa siendo la misma de Ignacio. Lo que ha cambiado, sin embargo, ha sido el momento histórico en que se realizan.

Los ejercicios –como propuesta básicamente moderna que son– contribuyen al proceso de personalización, actualmente tan necesario. Esta sigue siendo su mayor contribución en nuestro tiempo. La persona adquiere convicciones propias basadas en la experiencia, no meramente racionales, sino afectivamente enraizadas en su interior; acoge un sentido para su vida apoyado en Jesús; logra una mayor libertad respecto de sí misma; se compromete con un proyecto de entrega generosa y solidaria. Este aporte hace que la persona se sienta más segura, orientada y sólidamente fundada.

En primer lugar habría que decir que en el actual contexto sociocultural este proceso de personalización al que nos referimos, si no se encuentra con contrapesos comunitarios fuertes –que la propuesta práctica de ejercicios no suele presentar con la suficiente claridad–, se realimenta fácilmente con el horizonte de autorrealización, en el que la persona se ofrece generosamente, pero de manera desvinculada, conduciendo al individualismo. En el modo liberal de llevar adelante la misión, más propio de generaciones maduras, se producía algo semejante, con compromisos profesionales serios, pero autónomos.

En segundo lugar, la atmósfera eclesial ha desaparecido. La Iglesia propone una identidad posible más y un cierto espacio de pertenencia. Se puede elegir o rechazar, o sencillamente participar de ella en aquello que mejor parezca. El clima eclesial envolvente de tiempos de Ignacio ya no existe. Esto supone que no necesariamente se adquieren compromisos de pertenencia eclesial. Estos compromisos no precisaban explicitarse en el s. XVI, pues se podían dar por supuestos. En realidad, este compromiso eclesial aparece en los ejercicios, como tendremos ocasión de ver, pero no suele

⁶ Más aún en el ámbito latino, que es más cercano al texto por motivo de la lengua.

hacerse en él un especial hincapié, pues no se pretende inculcar, sino proponer una experiencia. Además existen algunas dificultades, que son vividas con mayor intensidad por los ejercitantes laicos.

La primera dificultad procede de la actual y extendida actitud hacia la propia Iglesia institucional. Hoy las instituciones clásicas no gozan de buena prensa. Desconfiamos de ellas y mantenemos frente a ellas una distancia crítica que obstaculiza la identificación. Además, el horizonte de libertad que se abre en ejercicios parece contravenirse con una institución que, bajo la percepción más aceptada, está dedicada a constreñir y limitar.

La segunda dificultad se encuentra en la realidad de los ejercitantes. Muchos de ellos tienen una fuerte base de fe, pero no siempre participan en una comunidad creyente viva en la que compartir sus creencias. A veces ni siquiera cuentan con esa posibilidad, sino que deben alimentar su experiencia religiosa en una comunidad anónima en la que no se reconocen. La propia experiencia de los ejercicios puede hacer que se sientan aún más distantes de esa comunidad.

Hablamos por tanto de que el proceso de personalización que posibilitan los Ejercicios no necesariamente impide la estación de llegada del individualismo. Y esta realidad afecta a todas las personas que hacen Ejercicios. Hablamos también de que el contexto de silenciamiento o rechazo eclesial dificulta la vivencia comunitaria, una realidad que afecta principalmente a las personas laicas. Estas son dificultades prácticas reales que no permiten que la práctica de los ejercicios conduzca *necesariamente* a un sólido grado de pertenencia y compromiso comunitarios y eclesiales. Esto no es una crítica hacia los ejercicios, sino una manifestación de sus limitaciones. Su práctica no termina por cubrir todas las dimensiones de una vida cristiana en la actualidad.

En último lugar, los acompañantes de ejercicios suelen favorecer el proceso de personalización, pero no es frecuente que insistan con la misma firmeza en los aspectos de referencia comunitaria y eclesial⁷ que la propuesta de Ignacio contiene y que recogemos a continuación. No es tampoco de

En el actual contexto sociocultural, este proceso de personalización, si no se encuentra con contrapesos comunitarios fuertes, conduce al individualismo.

⁷ Como dice Corella J., *ibid.*, 58: "... se ha desarrollado un modo de dar los Ejercicios que favorece más la preocupación por lo personal individual, mientras se seguía presuponiendo, cada vez más ingenuamente, la eclesialidad ambiental de siempre... [Al ejercitante] hay que descubrirle la Iglesia. Y esto que es ahora tan necesario, es lo que quizá no hemos sabido transmitir en los Ejercicios. Consecuentemente, éstos parecen desviados hacia planteamientos individualistas, cosa que probablemente no se veía así en tiempos de Ignacio".

extrañar, pues el proceso personal habitual suele ir por otros derroteros, y son estos los que el acompañante sitúa –y debe situar– en primer plano. Pero hay que tener en cuenta que son esos aspectos comunitarios los que contrapesan la inclinación individualista y auto-referenciada.

Las referencias eclesiales en el texto de Ejercicios⁸

El propio texto de los Ejercicios contiene bastantes referencias eclesiales que conviene tener en cuenta y ofrece ocasiones propicias para hacer alguna mención comunitaria eclesial. Recorremos el texto señalando tanto las referencias como las menciones comunitarias:

El **Presupuesto** [22]: “Todo *buen cristiano* ha de estar más pronto a salvar la proposición del prójimo que no a condenarla”. Este número nos invita a vivir los Ejercicios en el ambiente propio de los *cristianos*, como miembro de esa comunidad eclesial: de acogida y confianza mutuas, libertad y comprensión. Se considera que es la disposición adecuada y propia de los hermanos en la fe, una actitud eclesial de fraternidad. El ambiente que presupone para realizar los ejercicios es eclesial.

El **Principio y Fundamento** [23]: “El hombre es criado para alabar, hacer reverencia y servir a Dios nuestro Señor y, mediante esto, salvar su ánima; y las otras cosas sobre la haz de la tierra son criadas para el hombre, y para que le ayuden en la prosecución del fin para que es criado...” Este texto no incluye una mención eclesial, al contrario, parece muy inclinado hacia un horizonte de salvación individual. Sin embargo, es posible invitar al ejercitante a una reformulación de este “fin” del ser humano, como la participación en la construcción de familia humana universal, comunidad de iguales reunida en torno a Jesús, algo que ya apunta a la comunidad cristiana que quiere ser un símbolo y un anticipo de esa fraternidad. Completar de este modo la formulación de Ignacio sintonizaría mejor con el modo actual de concebir el fin de una vida buena, que el original que es mucho más escolástico.

A ejercitantes con experiencia, se les puede ayudar a ver que es precisamente la Iglesia la que pretende este fin de fraternidad congregada en Cristo, que es esta comunidad de creyentes la que lo refleja y lo hace presente. Una mención así ayuda a considerar el horizonte eclesial desde el comienzo de la experiencia.

En la **Primera Semana** el ejercitante contempla tanto el pecado en sí mismo, en su fealdad y malicia [45-54], como su propio pecado [55-61]. De

⁸ Este apartado debe mucho a la obra de Corella J., *ibíd.*, 51-78.

una parte, estaría bien que fuera capaz de contemplar el pecado de la Iglesia, y a sí mismo participando de ese pecado al pertenecer a ella. De otra, sería importante que también fuera capaz de contemplar su pecado contra la Iglesia: de qué maneras dificulta en ella la vivencia de comunidad, en qué la ha fallado, si la ama de verdad, si procura su crecimiento como ella trabaja por el suyo... Un ejercicio como éste traerá un mayor sentido de Iglesia y un mayor amor por ella. Hará las críticas más valientes y caritativas. Lanzará una mirada más comprensiva hacia tantos hermanos cristianos y más comprometida con ellos.

Por último, el sacramento de reconciliación ofrecido durante esta semana es un espacio eclesial privilegiado para sentir un amor-perdón mediado por la comunidad de creyentes, a la que también hemos fallado.

Ya en la **Segunda Semana**, en la *Contemplación del Rey eternal*, se hace necesario subrayar que la llamada es a muchos, que no somos sólo llamados, sino con-vocados. En esa llamada común se dibuja ya la figura de la Iglesia, pues Jesús desea un grupo de personas comprometidas con su tarea.

De igual manera, la *oblación* también debería incluir ese compromiso con una comunidad en la que el ejercitante se inserta al querer seguir a Jesús. El seguimiento de Jesús no solo lo une a él, sino que también lo constituye en compañero de otras muchas personas que se ofrecen a Jesús. La oblación no está destinada a fomentar francotiradores, sino hermanos y hermanas. Esta dimensión no está explicitada en la oblación [98].

En la meditación de *Dos Banderas* late este mismo horizonte comunitario, pues “el Señor de todo el mundo escoge tantas personas, apóstoles, discípulos, etc. y los envía por todo el mundo” [145]. Somos llamados personalmente, pero no en exclusiva, algo que conviene explicitar.

Cuando comenzamos con la *elección*, Ignacio dice que “todas las cosas, de las cuales queremos hacer elección, sean indiferentes o buenas en sí, y que militen dentro de la Santa Madre Iglesia hierárquica, y no malas ni repugnantes a ella” [170], un número que suele pasar desapercibido, pero que hoy es importante resaltar. Habría muchas posibles elecciones. La elección en el horizonte de los ejercicios se entiende como búsqueda de cuál es el lugar de la Iglesia en el que Dios quiere al ejercitante, porque puede ser de mayor provecho para el mundo. “La eclesialidad... es un nuevo valor que el ejercitante debería sentir íntimamente ya a estas alturas de los Ejercicios, para tenerlo en cuenta en su elección”⁹.

En la **Tercera Semana** también puede destacarse cómo la obra de Jesús culmina cuando de su costado abierto nace la nueva esposa, la nueva Eva,

⁹ Corella, op. cit., 60.

la Iglesia, comunidad cristiana alimentada por la sangre –símbolo de la Eucaristía– y el agua –símbolo del bautismo– (Jn 19, 34).

En la **Cuarta Semana** el ejercitante contempla el amor, consuelo y paz que Jesús despliega con la primera comunidad y se expone para que estos

dones también a él le alcancen. Podrá contemplar sintiéndose parte de aquella comunidad primera e invitado a participar como miembro de la actual.

Disponer de una adaptación actualizada de las reglas para sentir en la Iglesia podría animar a una inserción personal en la vida eclesial.

También es posible contemplar a la propia Iglesia como uno de los dones de redención que aparecen en la *Contemplación para alcanzar amor* [234]. Al final del recorrido de Ejercicios, el ejercitante se siente rehabilitado como sujeto porque enraizado en Cristo, pero también puede sentirse insertado en la comunidad de creyentes, un sujeto colectivo que sale enriquecido y movilizado.

Finalmente disponemos de las *Reglas para sentir en la Iglesia* [352-370], un texto que bien merece un seminario en profundidad; sin embargo no parece que un ejercitante actual normal pueda llevar a cabo una lectura recta del mismo durante su retiro. De hecho y debido a su dificultad, su consideración se suele eludir, privando al ejercitante de un instrumento para sentir con la Iglesia.

En conclusión, el proceso de los ejercicios tal como Ignacio los propone, sí cuenta con lugares donde alimentar el deseo de un compromiso comunitario y eclesial que contrarresta la inclinación individualista.

En su práctica, sin embargo, no se suele hacer excesivo hincapié en ellos, pues el proceso personal en el que los ejercicios se centran, no suele dar pie a ello. Por este motivo, la experiencia más comunitaria termina desdibujada frente a una intensa experiencia personal de encuentro con Dios¹⁰.

Algunas posibles vías

Después del recorrido que hemos realizado, podemos concluir que urge disponer de propuestas que equilibren la realimentación hacia el individualismo que se produce entre el contexto social actual y la práctica concreta de los ejercicios. Señalaremos tres, las dos primeras se refieren a la prácti-

¹⁰ Aldunate, José, “Reajustar los Ejercicios de S. Ignacio: El pecado social”, en *Promotio Iustitiae* 88, 2005/3, p.30: “... solemos dar a los Ejercicios Espirituales de S. Ignacio una dimensión demasiado individualista... Los EE. buscan una finalidad definida especificada al comienzo: quitar las afecciones desordenadas para ‘buscar y hallar la voluntad divina en la disposición de su vida’. Este es un enfoque individual que no siempre se logra ampliar”.

ca concreta de los ejercicios y la última tiene que ver con la vivencia de la espiritualidad ignaciana fuera de los ejercicios:

Una *primera vía*, seguramente la más débil, consiste en incluir en las orientaciones de los ejercicios los elementos de referencia comunitaria a los que nos hemos referido. Esta insistencia no pasará desapercibida para el ejercitante en un momento en que su receptividad se encuentra particularmente abierta. Además, el hecho de que sean referencias que aparecen a lo largo de toda la experiencia puede ayudar a una suave consideración del compromiso comunitario y eclesial. Ayudaría disponer de una adaptación actualizada de las reglas para sentir en la Iglesia, a fin de que realmente pudieran animar a una inserción personal en la vida eclesial.

Esta primera vía debe incluir también momentos de densidad comunitaria, como puedan ser la Eucaristía o algunas formas de puesta en común sencilla de las propias mociones. Esto favorece realizar los ejercicios de forma acompañada, como parte de una comunidad en camino. En realidad, suele ser el modo más natural de introducir la dimensión comunitaria en la realización de los ejercicios.

Una *segunda vía* ofrece realizar los Ejercicios como parte de un sujeto comunitario que busca conjuntamente la voluntad de Dios sobre él. Esto supone una reorientación de la experiencia, en la que el ejercitante –junto a otros ejercitantes con los que comparte misión y tal vez vida– no se mira primariamente a sí mismo, sino a la comunidad a la que pertenece y desde ahí pide perdón por el mal cometido y recibe la misericordia de Dios, reordena su vida y adquiere compromisos, se enfrenta al sufrimiento, el fracaso y la pérdida, y confirma su esperanza compartida. Es decir, el sujeto primario de discernimiento es comunitario y es en ese marco que se sitúa el proceso personal singular.

Para poder realizar esto se necesita que una determinada comunidad o grupo accedan a hacerlo así y que las orientaciones de los ejercicios estén dirigidas de esta manera, ayudando a un grupo a desprenderse de apegos y desórdenes internos, a fin de poder determinarse de acuerdo con la voluntad de Dios [21]. Por lo demás, la experiencia puede ser bastante semejante a los ejercicios clásicos, si bien se necesitan algunas herramientas específicas para compartir mociones de forma colectiva, de manera que puedan ir enriqueciendo la experiencia comunitaria, así como un acompañante que tenga habilidades para poder reconocer lo que la comunidad va viviendo y facilitar un proceso comunitario. Esta segunda vía tiene una gran potencialidad, pero las resistencias seguramente serán fuertes, algunas de tipo teórico y otras de tipo práctico.

Hay alguna experiencia en este sentido. La Provincia Centroamericana realizó de este modo unos Ejercicios en diciembre de 1969 que la marcaron fuertemente. Fueron dirigidos por los P. Elizondo y P. Ellacuría. Este

último insistía al comienzo de la experiencia en “la nueva perspectiva de unos Ejercicios en los que el sujeto de conversión, de discernimiento y de decisión en el seguimiento de Cristo es la Viceprovincia en colectivo (aún no era Provincia), en orden a compromisos históricos”¹¹.

Los Ejercicios pueden realizarse como parte de un sujeto comunitario que busca conjuntamente la voluntad de Dios sobre él.

Una *tercera vía* se encuentra ya fuera de los Ejercicios. Consiste en reforzar los procesos de discernimiento comunitario en la misión y la vida, fomentando la participación y el compromiso mutuo. Esto supone introducir en los procesos cotidianos las dinámicas propias de los Ejercicios: desprendimiento de uno mismo, búsqueda del mayor bien, asunción de compromisos, ojo de la intención simple, magnanimidad, apertura a los otros, escucha de

la voluntad de Dios sobre el cuerpo... Hoy la sociedad civil ofrece herramientas valiosas sobre las que apoyarse en esta tercera vía.

En realidad, es la vía de Ignacio, que se esforzó por construir una vida religiosa que plasmó en las Constituciones, como modo común de vida, pues si los ejercicios son el alma de la Compañía, su cuerpo necesita de las Constituciones. En la práctica esto depende mucho del modo en que se comprende y vive la obediencia. Siempre existe la tentación de sustituir los procesos de participación y discernimiento comunitario por el atajo de una toma de decisión opaca por parte de los superiores, que finalmente dificulta el crecimiento del cuerpo.

La prueba de que se avanza por esta vía está en que crece la conciencia de cuerpo y, a la vez, se ofrece un mejor servicio, más libre y evangélico.

En el caso de los laicos esta tercera vía es muy apropiada, pues tras la experiencia de ejercicios facilita su inserción en una comunidad donde pueda compartir su fe y concretar un compromiso comunitario. De otra parte, cuando falta el vínculo de la obediencia –como es el caso– es el único modo de progresar en la asunción de estos compromisos.

En definitiva, este artículo solo pretendía abrir el diálogo sobre la posible contribución *del modo* en que vivimos la espiritualidad ignaciana –y los ejercicios– al individualismo en que frecuentemente se desarrolla nuestra vida apostólica. A su vez, también ha querido ofrecer algunas posibilidades a nuestro alcance para profundizar en una espiritualidad ignaciana que nos ayude a adquirir fuertes y fecundos compromisos apostólicos comunitarios.

¹¹ Martialay Roberto, 1999, *Sangre en la Universidad, los jesuitas asesinados en El Salvador*, Mensajero, Bilbao, 139. Entre las páginas 138-158 hay una larga descripción de cómo se realizaron aquellos Ejercicios, en algún momento también llamados Reunión de la Viceprovincia, dado que aún no tenía estatus de Provincia.

Recensiones

VALERO AGÚNDEZ, S.J., Urbano (ed.), *Supresión y restauración de la Compañía de Jesús. Documentos*, col. "Manresa" nº 52, Mensajero – Sal Terrae – Universidad Pontificia Comillas, Bilbao – Santander – Madrid 2014, 325 pp.

El 27 de septiembre de este año ha terminado oficialmente el tiempo consagrado –desde el 3 de enero– a recordar la Restauración de la Compañía de Jesús hace 200 años (7 de agosto de 1814). Aparte de actos litúrgicos o pastorales, en todo el mundo se han celebrado encuentros, congresos y sesiones de estudio, tal como pedía el P. General A. Nicolás. Sin duda, más publicaciones sobre este acontecimiento seguirán apareciendo en los meses siguientes. Esta revista *Manresa* ha ofrecido su contribución en el nº 338 (2014), todo él consagrado a la supresión y restauración.

Además de una intervención en un congreso en Salamanca en junio de 2014, la aportación del P. Urbano Valero (1928) ha consistido en la edición de la obra que ahora presentamos. Es cierto que en España han sido los historiadores jesuitas (Revuelta, Ferrer Benimeli, Pinedo, Soto, Verdoy...) y no jesuitas (Fernández Arrillaga y otros) quienes más han publicado. Junto a ellos, U. Valero, adentrándose en la historia, ha ofrecido otro tipo de ayuda. Gracias a su conocimiento personal y profesional de la Compañía (ha sido su Procurador General en Roma), así como del Derecho y la Vida Religiosa, este libro rebosa competencia y autoridad.

Como decimos, se trata de un comple-

mento de las informaciones, explicaciones y juicios históricos que se nos han ido dando. Al fin y al cabo, el estudio histórico se remite a fuentes escritas, como son los documentos que ha seleccionado Valero. Yendo a ellos, estamos mejor capacitados para recibir las investigaciones e interpretaciones de los historiadores. La obra consta, entonces, de una introducción general, la presentación de los documentos y un epílogo.

La primera parte ofrece sintéticamente información básica y pertinente sobre los acontecimientos ocurridos, para poder encuadrar en su marco histórico los documentos. El epílogo final resulta muy oportuno, a fin de que el lector no termine su recorrido con los puros textos. Se trata de una reflexión que añade datos y juicios interesantes sobre algunos de los aspectos vistos; por ejemplo, planteando llegar incluso a agradecer a Dios la supresión, igual que la restauración (pp. 315-316), o aludiendo también a agentes poco visibles e invisibles de la restauración.

Entre medias, el cuerpo del libro: 26 documentos escogidos entre muchísimos posibles. Dado que las selecciones son siempre discutibles, los expertos encontrarán sin duda algún texto ausente o repeticiones entre los elegidos, pero no puede negarse que todos los que están son significativos para comprender lo que ocurrió y la reacción de la Compañía. Presentados cronológicamente, permiten seguir, paso a paso, el curso de los acontecimientos. La mayoría de ellos fueron escritos en latín, y de ellos Valero ofrece versiones en un espa-

ñol preciso y, al mismo tiempo, comprensible hoy día. Les precede una introducción aclaratoria y un sumario, y van acompañados de explicaciones del editor.

Hay tres documentos sobre la expulsión de España y sus dominios: la “Pragmática Sanción” de Carlos III, la reacción favorable a la Compañía de Clemente XIII, y un memorial de tres exjesuitas españoles a las Cortes de Cádiz (1812). A continuación, ocho textos sobre el acoso de las Cortes borbónicas al Papa para obtener la supresión: la reacción de Clemente XIII (1765) y siete cartas del P. General Lorenzo Ricci entre 1758 y 1763 (cuatro a toda la Compañía y tres a los provinciales). Van después dos escritos acerca de su supresión canónica: el *Dominus ac Redemptor* de Clemente XIV (1773) y la propia declaración de inocencia del P. Ricci en 1775. Sigue un documento sobre su restauración: la *Sollicitudo omnium Ecclesiarum* de Pío VII en 1814. Posteriormente, tres escritos sobre el despegue de la Orden restaurada: unos decretos de la Congregación General XX (1820) y dos cartas del P. General J. P. Roothaan. Para terminar, nueve textos sobre conmemoraciones de la restauración: dos del P. General F. X. Wernz, una carta de Pío X a Wernz, dos del P. General J. B. Janssens, una carta de Pablo VI a Janssens, y tres del P. General A. Nicolás (una de ellas sobre san J. Pignatelli).

Al leerlos, constatamos que muchos son los temas expuestos o planteados entre líneas, de los cuales indico algunos a continuación. Por ejemplo, la conciencia en los jesuitas tras la supresión –y también la restauración– del arrepentimiento por la culpa que hubiera en ellos por las medidas tomadas (“dolorosamente purificados por nuestros propios errores”, p. 288). Naturalmente, nada justifica ni en Carlos III ni en Clemente XIV la intención de que la Compañía fuera abolida –incluso ¡para siempre!–, ni mucho menos el ensañamiento con que se llevó a cabo. Pero los PP. Generales subrayan y estimulan a los jesuitas a practicar vir-

tudes “sólidas y perfectas” como la humildad, la pobreza o la obediencia, y previenen frente a la atracción del honor, el poder o el éxito. Así, escribe Ricci: “Y no nos engañe el honor de la Compañía. Hemos de proteger con diligencia y promover decididamente ese honor de la Compañía; pero solo con el propósito y la finalidad de que de él deriven un mayor provecho para el prójimo y un dinamismo más eficaz en acrecentar la gloria de Dios. Se ha de proteger el honor de la Compañía con la pureza de costumbres, la santidad de las conversaciones, el celo incansable del bien de las almas; pero no con infectos encomios de los propios méritos ni con la maledicencia y el desprecio de los demás” (pp. 115-116; o Roothaan, pp.188-190). A este respecto, es bien oportuna la alusión de Valero –como gran conocedor de las *Constituciones* de la Compañía que es– a sus números [823-825] (p. 314), escritos por san Ignacio para ayudar a conservar la Orden. Queda la pregunta de si algo se hubiera podido evitar atendiendo a estas disposiciones ignacianas.

O comprobamos que –a pesar de convicciones expresadas en confesiones como la de Ricci antes de morir, de que la Compañía no ha dado motivo alguno para su supresión, ni él para su encarcelamiento (p. 169)– se mantiene una gran confianza en la providencia de Dios en medio de las calamidades, o se pide a Dios vivir el gozo en la tribulación, con la conciencia de ser instrumentos suyos en cualesquiera circunstancias. En medio de un hondo desvalimiento humano, se multiplican los ejemplos de fidelidad a la vocación, fortaleza o paciencia. Asimismo la constancia en la oración, las repetidas devociones personales y comunitarias al Sagrado Corazón y a la Virgen, la abnegación (por ejemplo, en el texto de Roothaan, pp. 196-197), o la unión con Cristo en la cruz.

Llama la atención la fiel obediencia al Papa en todo momento; ya antes de la supresión, cuando se adivina lo que puede ocurrir, es pedida a los jesuitas por L. Ricci,

con lo cual los va preparando para lo que venga. Hay gran contraste entre los dos textos pontificios de supresión y restauración, viniendo ambos de la Santa Sede. O algo importante para cualquier instituto religioso, la continuidad querida –aunque amenazada– entre la antigua Compañía y la restaurada, gracias en buena parte a la Congregación General en 1820. Y el agradecimiento por la conservación de la Compañía.

Con distintos matices, llegados los aniversarios, se pide que sean ocasión de humilde celebración y renovación individual y corporativa (es curioso que, cuando la Compañía tiene más miembros que nunca –por encima de 36.000–, apenas quiere el P. Janssens que se celebre), y que los jesuitas puedan “aprender de las luces y sombras de nuestro pasado, con el fin de percibir con mayor claridad y entregarnos con más generosidad a lo que el Señor pide de nosotros en el momento presente” (P. Nicolás, p. 292).

Este libro pone, pues, a disposición de quien quiera un acceso directo a las fuentes, y así facilita el conocimiento de la historia de la Compañía. En ello coincide plenamente con uno de los objetivos de la colección “Manresa” de la que forma parte. La edición incluye también imágenes de algunos de los protagonistas y un índice onomástico de nombres propios, lugares y documentos.

Pascual Cebollada, S.J.

COUPEAU DORRONSORO, S.J., J. Carlos, *El espíritu en la forma. Las Constituciones a la luz de la retórica*, col. “Manresa” n° 51, Mensajero – Sal Terrae – Universidad Pontificia Comillas, Bilbao – Santander – Madrid 2014, 417 pp.

Por segunda vez llega este libro a la mesa de recensiones de la revista. Su versión original inglesa, *From Inspiration to Invention. Rhetoric in the Constitutions of*

the Society of Jesus, The Institute of Jesuit Sources, Saint Louis 2010, 292 pp., fue ya recensionada por José García de Castro en *Manresa* 83 (2011) 399-401. El presente libro es traducción de aquella versión con algunas acomodaciones. Por ello, estando de acuerdo con ella, esta de ahora se hace principalmente en atención a los lectores a los que no resulte fácil su acceso.

El objeto del libro, según expresa su autor e insinúa el subtítulo español, se centra en el estudio de la forma de argumentación de las *Constituciones*, consideradas como un “clásico de la espiritualidad”, de acuerdo con el aparato de la “nueva retórica”, desentrañando su invención, disposición y argumentación, y orientando el estudio desde el punto de vista de la espiritualidad como disciplina académica. Sobre esa base, el libro aboga por la dimensión creativa de la lectura del texto estudiado, tomando en serio el discernimiento y la interpretación del lector, y reacciona contra las lecturas *clasicistas* usadas por los clásicos de la espiritualidad, al tomar los textos como documentos inspirados para confirmar teorías asumidas previamente. El principal deseo de la obra, explícitamente confesado, es profundizar en las intuiciones que enriquecieron la espiritualidad ignaciana durante la década de los años setenta del siglo XX. Se trata, pues, como se ve, de un planteamiento altamente sugerente y promotor para una mejor intelección de las *Constituciones*, que no puede menos de suscitar de entrada el interés de todo estudioso de ellas.

La obra se desarrolla en cuatro partes. La primera, historiográfica, resume la historia de la interpretación de las *Constituciones* desde su aprobación hasta nuestros días, distinguiendo tres períodos: el de la interpretación posfundacional (1558-1895), la histórica (1895-1964), y la espiritual (de 1964 hasta nuestros días). La mayoría de los comentarios –resume finalmente el autor– se detienen en el contenido del texto; solo unos pocos examinan su forma, pero ningun-

no estudia las modalidades de su argumentación, como se va a hacer aquí. Para ello expone en la segunda parte el método que propone, a saber, el ofrecido por la “nueva retórica”, que se ocupa de los procesos de argumentación para que un discurso o un texto –en este caso un “clásico de espiritualidad”– entre en un diálogo persuasivo con sus destinatarios, y estos con él. Este método es explicado pormenorizadamente a lo largo de dos extensos capítulos (la hermenéutica con sus principios y la argumentación y elementos del análisis retórico). La tercera parte aplica este método a las cuatro “Reglas” clásicas de la vida religiosa de la antigüedad: el *Ascéticón* de Basilio de Cesarea, el *Praeceptum* de Agustín de Hipona, la *Regula* de San Benito de Nursia, la *Regula et Vita* de San Francisco de Asís. Cada una de ellas adopta una retórica propia según la finalidad perseguida, y en conjunto proporcionan un marco de investigación para estudiar las *Constituciones* en la perspectiva anunciada. Todo ello desemboca en la parte cuarta, que se centra ya en el estudio de la invención, disposición, argumentación y simbolización características de las *Constituciones*, a lo largo de cuatro interesantes capítulos, en los que, además de entrar a fondo en la urdimbre retórica del texto constitucional, preferentemente en su primera mitad, se pone de manifiesto la “cooperación *discernida*” entre San Ignacio y su imprescindible secretario, Juan Alfonso de Polanco, en una autoría conjunta. Es la parte más interesante y original del libro.

Este se cierra con la Conclusión, que lleva por título: “De la inspiración a la invención”. En ella, echando una mirada atrás al camino recorrido, se pone de relieve cómo la inspiración fundacional de la Compañía se articula y fluye en el texto de las *Constituciones*, como resultado de la cooperación discernida de las creaturas (sus autores) con el Creador (Proemio) y entre sí a través de su trabajo de invención, argumentación y disposición de los elementos de dicho texto. En él, la “inspiración” pasa

a través de la “invención” haciendo presente al “Espíritu en la Forma”, como reza el título de la versión española de la obra.

Acompañan al libro, aparte de algunos diáfanos cuadros sobre la estructura de varias partes de las *Constituciones*, una amplia y selecta bibliografía, muy bien sistematizada, y un “Glosario de términos” especialmente elaborado para la versión española con la intención de ayudar en su lectura.

Cualquier lector, por poco avisado que sea, advertirá inmediatamente con admiración el ingente cúmulo de trabajo, paciente y prolongado por años, que el autor ha enterrado en el libro. Como resultado, su estructura formal está muy bien pensada para ordenar de modo claro y orgánico su vasto contenido. El libro, además, se beneficia de los planteamientos claros de cada parte y aun de cada capítulo (*status quaestionis*) y de esclarecedores resúmenes finales que sitúan adecuadamente al lector en su desarrollo progresivo. A pesar de todo ello, el libro es complejo y de lectura no fácil. Más apropiado para lectores bien equipados en el conocimiento de las *Constituciones* y capaces, por tanto, de hacer una lectura crítica de él; y no indicado para quienes pretendan iniciarse en ese conocimiento. Son muchas las cuestiones que surgen, a medida que se avanza en la lectura, y quizá el provocarlas sea una aportación reseñable del libro. La más importante de ellas permanece hasta el final. ¿Qué tipo de texto son las *Constituciones* de la Compañía de Jesús? Transigiendo en que puedan ser consideradas como un “clásico de la espiritualidad”, ¿en qué sentido lo serían? ¿Como un texto expositivo, incluso persuasivo y exhortatorio, de una determinada forma de vida espiritual que se propone a sus destinatarios para su libre aceptación, que se va negociando en diálogo entre el autor o autores y el lector o “comunidades de lectores”, mediante la argumentación y demás recursos retóricos desplegados por aquellos a lo largo de su desarrollo? ¿O como una pro-

puesta para la formación del cuerpo apostólico de la Compañía y la configuración de la vida de sus miembros, derivada de la experiencia carismática del primer grupo de compañeros y refrendada por la aprobación de la Iglesia, que a nadie se impone, pero que, aunque adaptable, no es negociable para quien libremente pretende entrar y permanecer en ella “para mayor servicio de Dios y ayuda de los prójimos”? Hay diseminados por todo el libro elementos útiles para iluminar el texto en una hipótesis y en otra. Pero optar claramente por una de ellas pertenece al “principio y fundamento” del estudio que se acomete. Por lo que traspira de la lectura, el autor parece haber optado más bien por la primera.

Urbano Valero, S.J.

CACHO NAZÁBAL, S.J., Ignacio, *Íñigo de Loyola, líder y maestro*, Mensajero, Bilbao 2014, 367 pp.

Ignacio Cacho se planteó escribir, a partir de su rastreo por las cartas de los primeros compañeros y de otras fuentes externas, una trilogía de obras como complemento de las biografías ya consagradas sobre su tocayo de Loyola. Así publicó las dos primeras, *Íñigo de Loyola. Ese enigma* (2003) e *Íñigo de Loyola el heterodoxo* (2006), con aprobación y disfrute de los conocedores y admiradores de San Ignacio (véanse las correspondientes recensiones en *Manresa* n° 303 [2005] y n° 311 [2007]).

Le faltaba cumplir su tercera promesa, pero bien es verdad que su deterioro progresivo de salud hacía casi imposible esperarla. Afortunadamente, Ediciones Mensajero ha rescatado sus papeles y, aun a riesgo de presentar una obra incompleta y no satisfactoriamente elaborada, los ha publicado fielmente bajo este título de *Íñigo de Loyola, líder y maestro*. Las repeticiones y desajustes en el texto, e incluso la presentación de algunos capítulos como un mero acopio

de citas no desarrolladas, quedan más que compensadas por el feliz logro de haber salvado el intento inicial de Ignacio Cacho y el ofrecimiento leal de su trabajo para futuros biógrafos del santo. Valía la pena salvar, en efecto, lo bien trabajado.

La tesis del libro es presentar la doble medida de San Ignacio en su liderazgo, extraordinariamente *activo* para unas cosas y sorprendentemente *pasivo* para otras. En casi todo su modo de proceder, Íñigo era, en efecto, un hombre excepcionalmente activo. Un auténtico líder que no improvisaba, sino que primero programaba y después ejecutaba. Un ejecutor que siempre buscaba los medios eficaces para el fin que pretendía. Y todo ello, además, con una admirada constancia y firmeza. Para su compañero y amigo Simão Rodrigues, era “un bizcaíno, que como se le metiera una cosa en la cabeza, no había quien se la sacara”...

Y sin embargo, en las “cosas de Dios”, la medida del fiel San Ignacio era muy otra. “En las cosas de Dios –afirmó de él Laínez– se había más *passive* que *active*”. No le fue fácil al buen “bizcaíno” este aprendizaje, y las páginas que conservamos de su *Diario espiritual* son buena prueba de ello. Ignacio Cacho va desgranando estas páginas para demostrar cómo al principio es Ignacio quien elige y ofrece, y cómo al final será Dios, y solo Dios, quien propone y elige.

Coherente con esta repetida experiencia, y a lo largo de toda su *Autobiografía*, Íñigo de Loyola alterna verbos activos y pasivos, porque va creciendo Dios como sujeto activo de su obrar, y ante Él va haciéndose San Ignacio cada vez más pasivo. En su texto de los *Ejercicios* utiliza una serie de verbos activos a los que progresivamente va dando un sentido expresamente pasivo: “elegir, alcanzar, amar, encontrar a Dios...”. Al ejercitante, en efecto, ¿se le ofrece *elegir* o *ser elegido*, *alcanzar* o *dejarse alcanzar*, *amar* o *saberse amado*, *encontrar a Dios* o *dejarse encontrar por Él*? Entender el doble sentido, activo y pasivo, de estos verbos, explica y deshace el lar-

go contencioso vivido en la Compañía en los siglos XVI y XVII sobre el carácter racional o afectivo de la contemplación ignaciana: “¿es el hombre el que alcanza a Dios, o es Dios quien, con entera gratuidad, alcanza al hombre?”; en definitiva, San Ignacio ¿es sobre todo un asceta o un místico?

Citando a K. Rahner, la presentación de Cacho está muy bien centrada en la *inmediata* experiencia de Dios que reconoce San Ignacio. Porque sin este factor básico es imposible entender la mayoría de las reacciones del santo de Loyola. Bajo ese prisma explícito e inalterable, Cacho va presentando en este libro las deliberaciones de su fundador sobre la pobreza de “las iglesias” (recogidas en las páginas conservadas de su *Diario espiritual*), la preferencia descubierta por el voto de obediencia, y la larga serie de Instrucciones que recoge el Epistolario: a los que van a Irlanda (1542), a los que van a Trento o a Austria (1546), a los enviados a Alemania (1549), a su proyecto de armada contra el turco (1552) y a los enviados a Etiopía (1555). En todas estas Instrucciones se rastrea muy bien la exposición de fines y medios, propia de un líder, pero se escucha también la llamada a un discernimiento que solo ve en el Señor al sujeto principal de la misión. De ahí la relevancia reconocida de los Ejercicios en la formación del liderazgo ignaciano.

Dicha relevancia de los Ejercicios permite a San Ignacio establecer un vínculo estable entre el liderazgo, el conocimiento de uno mismo y la capacidad de amar. Frente al criterio contemporáneo y más conocido de Maquiavelo, Íñigo aconseja, en cambio, gobernar a sus hombres con todo el amor posible. A medio y largo plazo es un liderazgo, sin duda, más consistente que el otro.

Gracias a Ediciones Mensajero por rescatar estas páginas, no plenamente terminadas, de Ignacio Cacho.

Antonio Guillén S.J.

GALLAGHER, OMV, Timothy M., *The Discernment of Spirits. An Ignatian Guide for Everyday Living*, Crossroad, New York 2005, 210 pp.

Versión portuguesa: *O Discernimento dos Espíritos. Um Guia Inaciano para a Vida Quotidiana*, Apostolado da Oração, Braga 2013, 366 pp.

Hay autores a los que les basta escribir unas cuantas líneas para pasar a ocupar un lugar relevante en la historia de las letras, en nuestro caso, en el ámbito de la espiritualidad. Es el caso por ejemplo de Tomás de Kempfen y su pequeño libro *La imitación de Cristo*, o Juan de Ávila y su *Audi Filia*. A san Juan de la Cruz le habrían bastado las ocho liras de la *Noche Oscura* y a santa Teresa de Lisieux su breve *Historia de un alma*.

Ignacio de Loyola escribió los *Ejercicios Espirituales*, fruto y resultado de muchas cosas (experiencia, teología, pastoral, tradición...) sabiamente entrelazadas. Ciertamente le habría bastado si hubiera dejado para la posteridad las veintidós reglas de discernimiento de los *Ejercicios Espirituales*, 22 párrafos antorcha eficaz para iluminar los con frecuencia complejos recovecos de la interioridad espiritual. Tengo para mí que estos párrafos sobre discernimiento y los que dedica al tratado para “hacer una buena y sana elección” es lo más original del místico de Loyola, lo que constituye el “corazón de su vida espiritual”.

Este libro del P. Timothy Gallagher –cuya versión portuguesa ha aparecido recientemente con un prólogo especial del propio autor– ofrece un comentario exegético, teológico-espiritual y pastoral de esta aportación fundamental del santo de Loyola a la espiritualidad de Occidente. Como es sabido, Ignacio organizó su magisterio sobre discernimiento en dos series o grupos de reglas, unas que ha llamado “más propias para la primera semana” [Ej 313] y otras “más propias para la segunda semana” [Ej 328]. Gallagher ha optado por comen-

tar en este libro las 14 reglas correspondientes a la primera serie, a la primera semana. Precedido por un prólogo autorizado del P. Harvey D. Egan (pp. xiii-xvii) y un capítulo introductorio (“¿Qué es el discernimiento de espíritus?”, pp. 11-26), el autor no se complica la vida y hace del comentario de cada una de las reglas de primera semana [Ej 313-327] un capítulo del libro, tal y como las redactó Ignacio, y por ese orden. ¿Podría haberse pensado un orden un poco más pedagógico? En el capítulo introductorio y para no correr numeración y hacer coincidir el número del capítulo con el número de cada una de las reglas comentadas, aprovecha para ofrecer un estudio del con tanta frecuencia olvidado título de las reglas: “Reglas para en alguna manera sentir y conocer las varias mociones que en la ánima se causan, las buenas para recibir y las malas para lanzar” [Ej 313]. Sólo con este título se podría ya escribir un pequeño tratadito sobre discernimiento: el sentir, el conocer, las mociones, su diversidad, sus causas, la reacción de la libertad, etc.

Lo primero que es digno de destacar es la buena traducción del texto de las reglas, cosa poco frecuente en las traducciones inglesas que con frecuencia se dejan llevar por adaptaciones contemporáneas poco logradas o por el deseo de facilitar la lectura al lector, desviándose así del escrito original. Ignacio es un autor complejo, y por consiguiente, su traducción ha de ser compleja. Es lo que pasa con autores como Gerard M. Hopkins y su poesía o con Karl Rahner y su teología. Gallagher ha optado acertadamente por seguir muy de cerca el texto llamado *Autógrafo* preparado por los PP. José Calveras y Cándido de Dalmases (*Monumenta Historica Societatis Iesu* n° 100, Roma 1969, pp. 374-386), que –coincido con el autor– es el que recoge más de cerca el pensamiento original de san Ignacio sobre los *Ejercicios*. De las traducciones inglesas que conozco me ha parecido que esta traducción de Gallagher es la que sigue

más de cerca el texto de Ignacio, pese a ganar en complejidad retórica y expresiva. Hay algunas cosas discutibles, por ejemplo, traduce “sentir” dentro de la expresión “sentir y conocer” por “becoming aware” (15), cuando en inglés tenemos el “to feel”, por otra parte tan ignaciano. Yo creo que “become aware” es una consecuencia del “sentir”, pero no el sentir mismo. Con todo, es muy de agradecer al autor el esfuerzo por mantenerse en su análisis muy cercano al texto original e intentar así permanecer muy cerca del pensamiento de Ignacio sobre discernimiento.

Gallagher va exponiendo el magisterio de Ignacio aludiendo principalmente a la experiencia de dos grandes Maestros en dos de los grandes textos de experiencia de la tradición: las *Confesiones* de san Agustín y la *Autobiografía* de san Ignacio, que llenan de contenido existencial las máximas y sentencias de cada una de las reglas. En no pocas ocasiones recurre también a otros grandes nombres de la vida espiritual como Angela de Foligno, Pierre de Caussade, Francisco de Asís, san Juan de la Cruz, san Pablo o Teresa de Lisieux entre otros. Aquí se echa de menos alguna referencia a lo que fueron lecturas directas que tanto influyeron en la configuración de la vida espiritual y del magisterio teológico de Ignacio como fueron el *Ejercitatorio* de García Jiménez de Cisneros o *La imitación de Cristo* de Tomás de Kempfen, entre otros. Entre los textos más propios ignacianos recurre con frecuencia a las conocidas cartas de Ignacio a Sor Teresa de Rejadell redactadas en Venecia en 1536, donde se demuestra la puesta en práctica de la teoría que ofrecen las reglas, lo que demuestra también que en aquella temprana fecha ya estaban bastante perfiladas.

Desde su perspectiva de profesor y doctor en Teología (Universidad Gregoriana, 1983), Gallagher dialoga también con los estudios contemporáneos sobre los textos ignacianos de discernimiento entre los que destacan los de Jules Toner (1982), Daniel

Gil (1983), Miguel Á. Fiorito (1985) o Manuel Ruiz Jurado (1994). Se echa de menos la presencia de uno de los grandes comentarios exegéticos y teológicos contemporáneos como es el caso del libro del P. Santiago Arzubialde *Ejercicios Espirituales* (1991) reeditado, corregido y aumentado en 2007.

Así, a los textos originales, al amplio conocimiento de la tradición espiritual y a los estudios teológico-espirituales más recientes viene a sumarse una cualificada y reflexionada experiencia pastoral del autor que sabe diseminar acertadamente para ilustrar las diversas situaciones que plantean las reglas. No pocos personajes imaginarios, pero seguramente inspirados en situaciones reales, van dando veracidad a las formulaciones de las reglas que se estudian. El resultado es un libro de profundidad analítica y rigor académico que integra una actual preocupación pastoral en un lenguaje accesible y al alcance de un público amplio.

Como afirma Egan en el prólogo, no existe el libro definitivo sobre discernimiento (p. xvii). El ser humano en tanto que ser abierto a la Trascendencia y al Infinito es un ser inquieto y en búsqueda. A esta búsqueda consecuencia de esta inquietud la llamamos discernimiento. El libro de Gallagher es una herramienta muy útil para conocer esta brújula de la interioridad que Ignacio nos dejó en los *Ejercicios*. Es un texto polivalente. Ayudará al estudioso de la teología espiritual del discernimiento, al profesor de universidad, al alumno inquieto y al “director” de Ejercicios quien siempre descubrirá alguna luz nueva y algún matiz del texto que hasta ahora le habría pasado desapercibido. Un comentario completo, que integra acertadamente las diversas disciplinas de estudio y que aproxima enormemente a todo interesado el magisterio y el lenguaje ignacianos, con frecuencia complejos y en ocasiones distantes.

José García de Castro Valdés, S.J.

MARTINI, Carlo Maria, *Hablad con el corazón. Últimas cartas a los lectores*, ed. A. Torno, “El Pozo de Siquem nº 323”, Sal Terrae, Santander 2013, 155 pp.

Versión portuguesa: *Falar com o coração*, Apostolado da Oração, Braga 2014, 135 pp.

Acudimos a los libros en busca de historias, de ideas, de pasatiempos, de vidas ajenas, de interpretación de la realidad, de fantasía, de consejos prácticos o de inspiración. Pero hay libros que ofrecen algo más. Los hay que son escuelas, facultades de la vida a las que acudir para no solo salir más doctos, sino mejores. *Hablad con el corazón* del cardenal Martini es una de esas obras que tienen la capacidad de modelar y transformar al lector.

Nos encontramos ante el segundo volumen de escritos del fallecido arzobispo de Milán publicados en el periódico italiano *Il Corriere de la Sera*. El anterior elenco de textos también fue publicado por la editorial “Sal Terrae” en 2011 bajo el título *Preguntas con respuesta*. Se trata de una colección de cartas de los lectores formulando todo tipo de cuestiones, y de las correspondientes respuestas de Carlo Maria Martini. Como vemos, esta segunda entrega ha sido traducida también al portugués; en ella se incluye –a diferencia de la edición española– un apéndice con los nombres de los autores de las cartas y los lugares desde donde escriben.

El libro consta de dos partes. La primera, titulada “La fe que renace en la noche”, aborda algunas cuestiones relacionadas con el problema del mal, las injusticias sociales, el sufrimiento y la muerte. Martini apunta a la escatología cristiana como lámpara que ayuda a atravesar los oscuros trayectos de la noche, tan propios de cualquier vida humana. La segunda parte, “Entre fe y sociedad”, contiene un conjunto de preguntas y respuestas sobre la fe en el contexto contemporáneo, la situación actual de la Iglesia y la confianza necesaria en las nue-

vas generaciones frente a cualquier pesimismo.

Como señala en el prólogo de este volumen Ferruccio de Bortoli, director del periódico ya citado, la perspectiva del cardenal Martini se caracteriza por una extraordinaria naturalidad y por una libertad absoluta de pensamiento. A través de sus respuestas, expresadas siempre en un lenguaje sencillo, se vislumbra una lectura de la realidad atravesada por un particular sentido de Dios, un profundo respeto por el ser humano y una asombrosa capacidad para interpretar las mociones del Espíritu.

Aunque la terminología ignaciana no se encuentra de forma explícita en este libro, dos elementos permiten intuir la firma del jesuita Martini: la conversación espiritual y el reconocimiento del trabajo de Dios en todas las cosas. Precisamente, son estos aspectos los que, más allá del contenido, permiten afirmar que estamos ante una escuela de evangelizadores absolutamente actual.

En primer lugar, las respuestas del cardenal a los lectores transparentan una escucha del otro exenta de prejuicios y categorías predeterminadas. Hay preguntas complejas, a veces agresivas. El autor sabe encontrar en ellas las inquietudes del ser humano y reconoce que para “sentir que lo que está descaído es valioso, debe ser amado antes, será el amor el que lo recuperará” (p. 121). Como san Pedro Fabro, el amable conversador jesuita de la primera hora, Martini sabe que el encuentro evangelizador no llega lejos cuando trata de imponer las propias convicciones. Sus interacciones muestran a quien es capaz de intuir la huella de Dios en el otro, aunque sostenga opiniones y creencias distintas a las propias; a quien es capaz de hablar al corazón ayudando al otro a encontrarse con el misterio más profundo de sí mismo. En el libro se percibe la impronta ignaciana de la conversación espiritual.

En segundo lugar, cabe destacar la capacidad de Martini para reconocer a Dios

en todas las cosas. Los temas de las cartas son variopintos y espinosos. En ocasiones, a pesar del esfuerzo del editor, se muestran difíciles de hilvanar entre ellos. Sin embargo, la lectura de esta obra instruye implícitamente al lector en reconocer en todos los asuntos la obra de Dios, a buscar y hallar a Dios en todo, en “tratar de ver la acción del Espíritu Santo que opera incesantemente” en todas las realidades (p. 29).

Así pues, *Hablad con el corazón*, es una obra de lectura sencilla, de estilo periodístico, pero dotada de la gran profundidad a la que nos tenía acostumbrados el cardenal jesuita en sus libros de diálogos. Sus páginas permiten reflexionar sobre diversos aspectos de la fe y su plausibilidad en el mundo contemporáneo. Dando un paso atrás, tomando distancia de las cuestiones mismas, nos encontramos ante una verdadera escuela en la que aprender a vivir la fe de la Iglesia y a transmitirla al hombre y a la mujer de hoy. Hay libros-escuela. Éste es uno de ellos.

Alejandro Labajos Broncano, S.J.

SPADARO, Antonio, *El sueño del papa Francisco. El rostro futuro de la Iglesia*, Publicaciones Claretianas, Madrid 2013, 125 pp.

En los últimos tiempos encontramos un gran número de publicaciones sobre el papa Francisco, seguramente motivadas por el impacto mediático que está teniendo como figura relevante en la Iglesia del momento. Por lo tanto, ¿qué tiene de “novedosa” la obra que escribe el jesuita Antonio Spadaro? Nos presenta la Iglesia con la que sueña el papa Francisco. Sería atrevido decir que es una “pequeña” eclesiología. Más bien, son imágenes y descripciones que presentan el pensamiento del Papa actual sobre la Iglesia.

Esta obra está escrita en los días en los que el autor entrevistó al Papa para *La*

Civiltà Cattolica (de la cual es su director) y otras quince revistas de los jesuitas de todo el mundo. En ella, Spadaro consigue intercalar palabras del cardenal Bergoglio que había escrito o dicho antes de su elección al pontificado, con los textos e imágenes usadas por el papa Francisco en las Jornadas Mundiales de la Juventud en Río de Janeiro (Brasil), los pasados 23 al 28 de julio de 2013. Además, Spadaro consigue nutrir esta obra con trazos importantes de la espiritualidad ignaciana.

Desde el comienzo, en su Introducción, nos habla de cómo el papa Francisco desea gobernar la Iglesia, haciendo caer en la cuenta de que se encuentra lejos del conservadurismo o progresismo más obsoleto, para indicar un modo diferente de ocuparse de la Iglesia. El primer capítulo dedicado a la expresión de un gesto, el abrazo, dibuja la Iglesia cercana, afectada y afectuosa. Aquí subyace un rasgo importante de su ser jesuita: una Iglesia cercana al pueblo, a la gente como modo de vivir la Encarnación (cf. *Ejercicios espirituales* [101-109]). No se trata aquí de crear distancia, sino de acercar la Iglesia a la realidad, y la propia realidad de las gentes a la Iglesia. Muestra además el deseo del actual Papa por la conversación, no tanto por la lección. Algo muy ignaciano, forjador de la experiencia de los primeros compañeros jesuitas en París, denominados “amigos en el Señor”. La conversación no es el simple diálogo, sino “verterse” con otros o “tratar urbanamente y comunicar con otros” (*Covarrubias*, 1611). Todos los *Ejercicios espirituales* son una conversación entre Dios y el ejercitante, entre el ejercitante y el acompañante, oyendo cómo hablan las Personas divinas, considerando qué hacen. Son solo unos ejemplos. La conversación es experiencia de Dios y experiencia apostólica.

En un nuevo capítulo, Spadaro recoge el sentir del Papa sobre el pacto generacional y el compromiso político. Haciéndose eco de sus palabras a los periodistas que viajaban de vuelta a Roma desde Brasil,

expone la importancia que tiene para el pontífice la juventud, “ventana a través de la cual entra la luz”. La tarea de los adultos es dar espacio generacional, ofrecer oportunidades a las promesas formuladas y acompañarlos en su protagonismo para la construcción de un mundo mejor. Todos los discursos del Papa en Brasil fueron palabras que mueven a la acción y al servicio. Una invitación para los jóvenes de lo que se pide en los *Ejercicios espirituales* de san Ignacio de Loyola: más amarle, servirle y seguirle; tres verbos que los recorren. Además, señala que cada uno tiene su papel concreto que desarrollar en la Iglesia. Cada persona tiene su propia llamada, su propia vocación. Sobre el compromiso político, el autor recoge el pensamiento del papa Francisco: el compromiso político-social no está separado de la vida de fe. Un toque jesuítico más. El binomio fe-justicia nació en la Congregación General 32 de la Compañía de Jesús, permaneciendo hasta nuestros días.

Otro de los capítulos de este libro está dedicado a “Aparecida” (reunión de la Conferencia del Episcopado Latinoamericano y del Caribe [CELAM] celebrada del 13 al 31 de mayo de 2007). El papa Francisco se hace eco de las apreciaciones de este documento latinoamericano, donde destaca la humildad de Dios, una Iglesia formada por el pueblo de Dios y los pastores que les guían. Aprovecha además para expresar, según Spadaro, la imagen de Dios del Papa. No puede ser otra que el *Deus semper maior* (Dios siempre mayor) de san Ignacio de Loyola.

Por antonomasia, una imagen eclesial surge del relato bíblico de Emaús (cf. Lc 24,13-35) para expresar el rostro del futuro de la Iglesia. Empieza por expresar una reflexión sobre los alejados de la Iglesia, aquéllos que se han marchado o se marchan. Se pregunta: ¿qué hacer? El acompañamiento y la cercanía son los dos modos del pensamiento del papa Francisco. La Iglesia debe ser Iglesia que acompaña y que es capaz de acercarse a todo hombre y mujer

de hoy. No puede ser menor la referencia al discernimiento ignaciano como sabiduría eclesial para ayudar a las personas. El discernimiento es guiado por “mociones”, en lenguaje ignaciano, es decir, movimientos del interior de la persona; entre ellos, la consolación que es capaz de “caldear el corazón”. La imagen de la Iglesia que expone el pontífice no es otra que la compuesta por pecadores elegidos por Dios. He aquí el trasfondo de la idea ignaciana, no sólo del discernimiento, sino de encontrar la voluntad de Dios y de una comunicación personal de Dios a su criatura. Aún más, se compone este capítulo de las palabras del papa Francisco sobre la formación, los sacerdotes, las Conferencias Episcopales y el papel de la mujer en la Iglesia de hoy. Todos estos retos se conjugan con las tres tentaciones que el Papa menciona en el encuentro con los obispos de la CELAM: la ideologización del mensaje evangélico, el funcionalismo y el clericalismo.

Spadaro retrata tres imágenes eclesiales del papa Francisco en los últimos capítulos. En primer lugar, la Iglesia en lucha. La Iglesia vive de Dios y de la utopía. Una utopía en clave “bergogliana” inspirada en aquellas preguntas de los *Ejercicios* ignacianos: “¿qué he hecho por Cristo?, ¿qué hago por Cristo?, ¿qué debo hacer por Cristo?” [53]. Pero no se queda ahí. Nos recuerda las palabras del Papa en Copacabana el 27 de julio

del 2013, invitando a todos los jóvenes a vivir desde el deseo y la semilla de Jesús dejando que ésta germine y confíe en el cuidado de Dios. En segundo lugar, la Iglesia callejera. Se delinea una “Iglesia de puertas abiertas” como la idea central en la predicación del Papa, quien “quiere una Iglesia no preocupada por fortificar las fronteras, sino por salir al encuentro”. Incide en la idea de salir a la calle, una Iglesia que no está encerrada en sí misma sino que sale al encuentro. De aquí la invitación a los jóvenes en Brasil: “ser callejeros de la fe”. Finalmente, el último capítulo está dedicado a la imagen de la Iglesia como casa para la humanidad. Haciéndose de nuevo eco de las palabras del papa Francisco en las jornadas de Río de Janeiro, Spadaro sintetiza aquí las ideas de la Iglesia: una Iglesia samaritana, de calle, de encrucijadas y de fronteras. Una Iglesia, en definitiva, que sea la casa de todos, capaz de acoger a la humanidad entera.

A modo de apéndice, el autor añade a esta obra el discurso del papa Francisco con ocasión de la reunión general de coordinación del Consejo Episcopal Latinoamericano. Recoge aquí su aportación a toda la Iglesia, “el sueño del papa Francisco” de lo que debe ser la Iglesia de hoy, la actual, acompañada y nutrida por las imágenes expresadas.

David Cabrera Molino, S.J.

ÍNDICES

Volumen 86 - 2014

NÚMEROS DE ESTE AÑO:

Enero-marzo (338)	La Restauración de la Compañía de Jesús: Memoria y misión
Abril-junio (339)	La difícil alteridad. El camino ignaciano
Julio-septiembre (340)	En las fronteras. Una espiritualidad de tender puentes
Octubre-diciembre (341)	Liderazgo y espiritualidad ignaciana

410

AUTORES Y TEMAS

AIZPÚN, José Javier, S.J.: Armando la propia soledad. Enero-marzo	83-92
ÁLVAREZ DE LOS MOZOS, Patxi, S.J.: El peso de una vocación que nos envía a las fronteras. Julio-septiembre ...	241-250
ÁLVAREZ DE LOS MOZOS, Patxi, S.J.: Espiritualidad ignaciana e individualismo. Octubre-diciembre	387-398
BONÉ PINA, Ignacio, S.J.: Confianza ingenua y sospecha extrema. Otra paradoja del liderazgo ignaciano. Octubre- diciembre	351-364
BUADES, Josep, S.J.: En la frontera de las migraciones. Julio-septiembre	261-267
FERNÁNDEZ ARRILLAGA, Inmaculada: La Restaura- ción de la Compañía de Jesús en primera persona: el P. Manuel Luengo. Enero-marzo	73-82

FORTUNY, Manuel, S.J.: Nuestras fronteras en Kyabé (Chad). Julio-septiembre	269-276
GARCÍA DOMÍNGUEZ, Luis M ^a , S.J.: El presupuesto ignaciano (Ej 22). Confianza y credibilidad en la relación espiritual. Abril-junio	133-147
GONZÁLEZ BUELTA, Benjamín, S.J.: Tender puentes en un mundo fragmentado. Julio-septiembre	229-240
GUIBERT, José M., S.J.: Liderazgo ignaciano, ocasión de renovación en identidad y misión. Octubre-diciembre	317-328
GUILLÉN, Antonio T., S.J.: Del Otro al otro. El camino de san Ignacio. Abril-junio	123-132
LABOA, Juan M ^a : La restauración religiosa de la Iglesia. Enero-marzo	5-15
LÓPEZ, Elías, S.J.: Teorías del liderazgo aplicables en el liderazgo ignaciano. Octubre-diciembre	365-373
LÓPEZ, Fernando, S.J.: Atravesando las “fronteras” de la Amazonia en los dos sentidos. Julio-septiembre	277-286
LÓPEZ-YARTO, Luis, S.J.: Del Yo al nosotros. Fundamentos psicológicos de la alteridad. Abril-junio	109-121
MIGRAÑÁ, Lluís, S.J.: Un ejemplo concreto de liderazgo: La creación del JTS. Octubre-diciembre	375-385
MALULU LOCK, Gauthier, S.J.: Una lección de humildad: el P. Diego Laínez. Abril-junio	191-197
MOLINA, Diego M., S.J.: El modo nuestro de liderar. Octubre-diciembre	329-338
MOLLÁ, Darío, S.J.: La difícil alteridad en el interior de la Iglesia. Inspiraciones ignacianas. Abril-junio	149-158
RAMBLA, Josep M., S.J.: Misión en las fronteras. Lectura ignaciana. Julio-septiembre	213-228
REVUELTA GONZÁLEZ, Manuel, S.J.: La pervivencia del espíritu restauracionista en la Compañía de Jesús. Enero-marzo.....	45-58
ROBLEDO CUM, Gabriel Ignacio, S.J.: Conflictos y resoluciones psico-espirituales en el sacerdocio ministerial del jesuita. Julio-septiembre	287-300
ROYÓN, Elías, S.J.: Lugar y función de la “alabanza” en los Ejercicios. Abril-junio	159-172
RUIZ JURADO, Manuel, S.J.: El espíritu de la Restauración de la Compañía de Jesús en sus primeros años. Enero-marzo	29-43

SARDI, Leo A., S.J.: Aprendizaje de alteridad. Tres testimonios de novicios indonesios. Abril-junio	173-181
TEJERINA, Ángel, S.J.: El “Colateral”, una figura desconocida del gobierno ignaciano. Abril-junio	183-190
TORAÑO, Abel, S.J.: Claves ignacianas para un liderazgo a la apostólica. Octubre-diciembre	339-350
TORRES, Pepa. Fronteras por las que transito. Julio-septiembre	251-259
VALERO, Urbano, S.J.: La Compañía de Jesús renovada. Enero-marzo	59-72
VERDOY, Alfredo, S.J.: La Compañía de Jesús restaurada: ¿Involución o restauración? Enero-marzo	17-28

RECENSIONES

ARMENDÁRIZ LOIZU, Luis María, S.J., <i>Caminos de monte, senderos de trascendencia. Un jesuita sube a la montaña</i> , Mensajero, Bilbao 2012, 479 pp. Enero-marzo ..	98-99
CACHO NAZÁBAL, Ignacio, S.J., <i>Íñigo de Loyola, líder y maestro</i> , Mensajero, Bilbao 2014, 367 pp. Octubre-diciembre	403-404
COUPEAU DORRONSORO, J. Carlos, S.J., <i>El espíritu en la forma. Las Constituciones a la luz de la retórica</i> , col. “Manresa” n° 51, Mensajero – Sal Terrae – Universidad Pontificia Comillas, Bilbao – Santander – Madrid 2014, 417 pp. Octubre-diciembre	401-403
EMONET, Pierre, <i>Ignace de Loyola. Légende et réalité</i> , Lessius, “Petite Bibliothèque Jésumite”, Bruxelles 2013, 192 pp. Abril-junio	201-203
GALLAGHER, OMV, Timothy M., <i>The Discernment of Spirits. An Ignatian Guide for Everyday Living</i> , Crossroad, New York 2005, 210 pp. Octubre-diciembre	404-405
GARCÍA DE CASTRO VALDÉS, José (ed.), S.J., <i>Diego Laínez (1512-1565). Jesuita y teólogo del Concilio</i> , “Manresa n° 50”, Mensajero – Sal Terrae – Universidad Pontificia Comillas, Bilbao – Santander – Madrid 2013, 178 pp. Abril-junio	198-200

GARCÍA HERNÁN, Enrique, <i>Ignacio de Loyola</i> , Madrid, Taurus 2013, 24x15 pp. 568, ISBN 978-84-306-0211-7.	
Julio-septiembre	309-312
HEIDING, Fredrik, S.J., <i>Ignatian Spirituality at Ecclesial Frontiers</i> , Oxford 2012, 279 pp. Enero-marzo	97-98
MARTINI, Carlo Maria, <i>Hablad con el corazón. Últimas cartas a los lectores</i> , ed. A. Torno, “El Pozo de Siquem nº 323”, Sal Terrae, Santander 2013, 155 pp. Octubre-diciembre	406-407
O’LEARY, Brian, S.J., <i>Sent into the Lord’s Vineyard. Explorations in the Jesuit Constitutions</i> , The Way Books, Oxford 2012, 170 pp. Enero-marzo	93-96
RO TSAERT, Mark, <i>Les Exercices spirituels. Le secret des jésuites</i> , Lessius, Bruxelles 2012, 96 pp. Enero-marzo	96-97
SPADARO, Antonio, <i>El sueño del papa Francisco. El rostro futuro de la Iglesia</i> , Publicaciones Claretianas, Madrid 2013, 125 pp. Octubre-diciembre	407-409
UDÍAS VALLINA, Agustín, <i>Los jesuitas y la ciencia. Una tradición en la Iglesia</i> , Mensajero, Bilbao 214, 372 pp. Abril-junio	200-201
VALERO AGÚNDEZ, Urbano, S.J., (ed.), <i>Supresión y restauración de la Compañía de Jesús. Documentos</i> , col. “Manresa” nº 52, Mensajero – Sal Terrae – Universidad Pontificia Comillas, Bilbao – Santander – Madrid 2014, 325 pp. Octubre-diciembre	399-401

Colección MANRESA

1. EJERCICIOS ESPIRITUALES DE S. IGNACIO. *Historia y análisis*, por Santiago Arzubialde, 904 págs., (agotado). 2ª ed. 1.078 págs. 45 € (con IVA).

2. EL PEREGRINO. *Autobiografía de San Ignacio de Loyola*, Introducción, notas y comentario por Josep Mª. Rambla. (3ª edición), 160 págs., 7,50 € (con IVA).

3. LA INTIMIDAD DEL PEREGRINO. *Diario Espiritual de San Ignacio de Loyola*, Versión y comentarios por Santiago Thió de Pol (3ª edición), 256 págs., 9,60 €

4. TRADICION IGNACIANA Y SOLIDARIDAD CON LOS POBRES, por varios autores, 188 págs., 8,10 €

5. PSICOLOGÍA Y EJERCICIOS IGNACIANOS. *La transformación del yo en la experiencia de Ejercicios espirituales*, (Simposio Internacional), Volumen I, preparado por Carlos Alemany y José A. García-Monge, 415 págs., 17,15 €

6. PSICOLOGÍA Y EJERCICIOS IGNACIANOS. *La transformación del yo en la experiencia de Ejercicios espirituales* (Simposio Internacional), Volumen I y II, preparados por Carlos Alemany y José A. García-Monge, 936 págs., Vol. I (2ª ed.) 16,50 €, (Vol. II agotado).

7. RECUERDOS IGNACIANOS. *Memorial de Luis Gonçalves da Câmara*, Versión y comentarios por Benigno Hernández Montes, 280 págs., 10,80 €

8. EJERCICIOS ESPIRITUALES Y MUNDO DE HOY. *Congreso Internacional de Ejercicios* (Loyola 20-26 sep., 1991), preparado por Juan Manuel García Lomas, 400 págs., 18,00 €

9. LA EXPERIENCIA DE LOS EJERCICIOS ESPIRITUALES EN LA VIDA, por Maurice Giuliani, 152 págs., 8,40 €

10. LAS "AFECCIONES DESORDENADAS". *Influjo del subconsciente en la vida espiritual*, por Luis María García Domínguez, 184 págs., 9,00 €

11. IGNACIO DE LOYOLA EN LA GRAN CRISIS DEL SIGLO XVI. *Congreso Internacional Ignaciano*, Universidad Complutense, (Madrid), por varios autores, 375 págs., (agotado)

12. CONSTITUCIONES DE LA COMPAÑÍA DE JESUS. *Texto y comentarios*, por varios autores, 380 págs., 15,00 €

13. LIBERTAD Y EXPERIENCIA. *Historia de la redacción de las Reglas de discreción de espíritus en Ignacio de Loyola*, por Leo Bakker, 276 págs., 12,60 €

14. LOS PRIMEROS JESUITAS, por John W. O'Malley, 460 págs., 20,40 €

15. SENTIR EN LA IGLESIA. *Comentario a las Reglas ignacianas para el sentido verdadero de la Iglesia*, por Jesús Corella, 228 págs., 8,40 €

16. CONCORDANCIA IGNACIANA, por Ignacio Echarte, 1445 págs., 45,10 €

17. SAN FRANCISCO DE BORJA. *Diario espiritual (1564-1570)*, Edición crítica, estudio y notas por Manuel Ruiz Jurado, 390 págs., 18,00 €

18. AMIGOS EN EL SEÑOR. *Unidos para la dispersión. (Génesis de la comunidad en la Compañía de Jesús)*, por Javier Osuna, 470 págs., 18,00 €

19. SAN FRANCISCO JAVIER. *Itinerario místico del apóstol*, por Xavier León-Dufour, 283 págs., 12,00 €

20. DECIR AL INDECIBLE. *Estudios sobre el texto de los Ejercicios*, por Peter-Hans Kolvenbach, General de la Compañía de Jesús, 205 págs., 8,40 €

21. EN EL CORAZON DE LA REFORMA. *Recuerdos espirituales del Beato Pedro Fabro*, Introducción, traducción y notas por Antonio Albuquerque, 351 págs., 18,00 €

22. TEOLOGÍA DEL CAMINO. *Una aproximación antropológico-teológica a Ignacio de Loyola*, por Francisco José Ruiz Pérez, 275 págs., 12,60 €

23. LOS DIRECTORIOS DE LOS EJERCICIOS (1540-1599), por Miguel Lop Sebastián, 704 págs., 30 €

24. LA MISTAGOGÍA DE LOS EJERCICIOS, por Javier Melloni, 300 págs., 15,00 €

25. EL VOTO DE CASTIDAD EN LA COMPAÑIA DE JESÚS, por Thomas Hollweck, 163 págs., 9,00 €

26. EL DIOS EMERGENTE. *Sobre la consolación sin causa*, por José García de Castro, 359 págs., 18,60 €

27. SERVIR EN MISIÓN UNIVERSAL, por Ignasi Salvat, 300 págs., 17,00 €

28. LA POLÍTICA DE SAN IGNACIO. *El análisis social*, por Dominique Bertrand, 699 págs., 37,00 €

29. LOS EJERCICIOS ESPIRITUALES DE SAN IGNACIO. UNA DEFENSA, por Francisco Suárez, S.J., Introducción, notas y comentarios de Josep Giménez Melià, 184 págs., 15,60 €

30. PSICODINÁMICA DE LOS EJERCICIOS IGNACIANOS, por Carlos Domínguez Morano, 304 págs., 20 €

31. AUTOBIOGRAFÍA Y OTROS ESCRITOS, por San Pedro Canisio. Versión y comentarios de Benigno Hernández, S.I., 208 págs., 25 €

32. LOS TIEMPOS DE ELECCIÓN EN LOS DIRECTORIOS DE EJERCICIOS, por Alfredo Sampaio, 336 págs., 23,50 €

33. DIEGO LAÍNEZ, S.J., PRIMER BIÓGRAFO DE S. IGNACIO, por Antonio Albuquerque, 247 págs., 20 €

34. GLORIA DE DIOS EN IGNACIO DE LOYOLA, por Nuria Martínez-Gayol Fernández, ACI, 524 págs., 49 €
35. SIMÓN RODRIGUES. ORIGEN Y PROGRESO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS. Estudio introductorio, traducción a partir de los originales portugués y latino, y notas, por Eduardo Javier Alonso Romo, 156 págs., 17 €
36. ACOGER EL TIEMPO QUE VIENE. Estudios sobre San Ignacio de Loyola, por Maurice Giuliani, 251 págs., 21 €
- 37 y 38. DICCIONARIO DE ESPIRITUALIDAD IGNACIANA (Grupo de Espiritualidad Ignaciana, ed.). Dos tomos. 1.816 págs., 99 €
39. JERÓNIMO NADAL. Vida e influjo, por Juan Nadal Cañellas SJ., 250 págs., 20 €
40. IGNACIO DE LOYOLA Y LA ESPIRITUALIDAD ORIENTAL. Guía para la lectura de los *Ejercicios Espirituales*, por Tomáš Špidlík S.J., 167 págs., 14 €
41. HANS URS VON BALTHASAR. *Textos de Ejercicios Espirituales* (Selección e introducción por Jacques Servais, S.J.), 290 págs., 25 €
42. PEDRO DE RIBADENEIRA. Autobiografía documentada (Edición y selección de textos por Miguel Lop, S.J.), 283 págs., 24 €
43. GASTON FESSARD. La dialéctica de los Ejercicios espirituales de San Ignacio de Loyola, 469 págs., 35 €
44. LUIS MARÍA GARCÍA DOMÍNGUEZ. La entrevista en los Ejercicios Espirituales, 318 págs., 18 €
45. JERÓNIMO NADAL. Las pláticas del P. Jerónimo Nadal, 408 págs., 24 €
46. ANDRÉ DE JAER. Formar un cuerpo para la misión. 217 págs., 16 €
47. URBANO VALERO AGÚNDEZ. El proyecto de renovación de la Compañía de Jesús (1965-2007). 362 págs., 20 €
48. JOSÉ G^a DE CASTRO. Polanco. El humanismo de los jesuitas (1517-1576). 420 págs., 30 €
49. IGNACIO IGLESIAS (selección e introducción de José A. García). “Sentir y cumplir”. Estudios ignacianos. 434 págs., 23,50 €
50. DIEGO LAÍNEZ (1512-1565). Jesuita y teólogo del Concilio. 178 págs., 15 €
51. EL ESPÍRITU EN LA FORMA. Las *Constituciones* a la luz de la retórica, por J. Carlos Coupeau Dorronsoro. 417 págs., 17 €
52. SUPRESIÓN Y RESTAURACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS. Documentos, por Urbano Valero Agúndez. 325 págs., 17 €



www.espiritualidadignaciana.org

portal de Ejercicios Espirituales de la Compañía de Jesús en España

El Portal de Espiritualidad Ignaciana de la Compañía de Jesús en España ofrece varios recursos en la red:

- ✓ Buscador de los ejercicios espirituales organizados por los Centros de Espiritualidad y Casas de Ejercicios en España.
- ✓ Ejercicios espirituales de iniciación y profundización en modalidad online.
- ✓ Cursos de formación online en torno al acompañamiento y a las diversas modalidades de ejercicios espirituales.
- ✓ Repertorios bibliográficos de espiritualidad ignaciana.
- ✓ Presencia y difusión en las principales redes sociales.

www.espiritualidadignaciana.org

www.facebook.com/espiritualidadignaciana

info@espiritualidadignaciana.org



Sancho de Azpeitia 2, bajo
48014 Bilbao
94 447 03 58

www.grupocomunicacionloyola.com
info@grupocomunicacionloyola.com

Liderazgo ignaciano, ocasión de renovación en identidad y misión

Josep M. Guibert

El modo nuestro de liderar

Diego M. Molina

Claves ignacianas para un liderazgo a la apostólica

Abel Toraño

Confianza ingenua y sospecha extrema.

Otra paradoja del liderazgo ignaciano

Ignacio Boné Pina

Teorías del liderazgo aplicables en el liderazgo ignaciano

Elías López

Un ejemplo concreto de liderazgo:

La creación del Servicio Jesuita a Refugiados (JRS)

Lluís Magriñá

* * *

Espiritualidad ignaciana e individualismo

Patxi Álvarez de los Mozos

Recensiones

Índices de 2014