



Liderazgo ignaciano

Versión 20130106

Indice

Presentación

PRIMERA PARTE: IGNACIO DE LOYOLA, UN LIDERAZGO INSPIRADOR

1. Vivir, liderar e inspirar
2. Mirar y entender la vida

SEGUNDA PARTE: CLAVES PARA UN LIDERAZGO IGNACIANO

3. Conocerse a sí mismo: punto de partida
4. Construir un cuerpo: unido y servicial, sujeto y anticipo
5. Impulsar una visión: orientadora, vinculante y atractiva
6. Discernir con los demás: actitud y tarea permanentes

Presentación

Las siguientes páginas presentan unas reflexiones sobre el liderazgo ignaciano. Surgen para ayudar a que las personas con responsabilidad en liderazgo profundicen en su tarea situándose dentro de un marco ignaciano de comprensión de ese liderazgo. Con ello se fortalecerá también el modo de proceder ignaciano en las instituciones que lo deseen. En las instituciones jesuitas existen ya importantes esfuerzos explícitos relacionados con la formación en identidad y misión. Desde esta perspectiva, estas páginas quieren atender a las demandas explícitas de formación de los que realizan el servicio de liderar a los demás.

Ignacio de Loyola fue un líder. Hoy se habla mucho de liderazgo, pues se da importancia a las personas en las organizaciones. De la experiencia de Ignacio, de la espiritualidad ignaciana y de cómo la Compañía de Jesús ha modulado ese liderazgo, podemos aprender mucho.

En la primera parte de este cuaderno se muestran elementos de la vida y experiencia de Ignacio de Loyola, que le configuraron como un líder con características propias. Esta parte continúa con otro capítulo en el que se explicitan elementos que actúan como marco de lo que se puede denominar liderazgo *ignaciano*.

En la segunda parte, en los siguientes tres capítulos, se apunta a lo que en los estudios de liderazgo se define como competencias intrapersonales,

competencias interpersonales o sociales y competencias estratégicas y de gestión. En cada uno de los casos se indican modos concretos en que esas competencias pueden llevar el adjetivo de ignaciano pues son formas de encarnar una espiritualidad concreta. Sitúan el conjunto de cuestiones relacionadas con el liderazgo en un marco ignaciano que le proporciona orientación y sentido: construir un cuerpo que, libre de apegos y miedos, busca el mejor servicio de la fe y la justicia.

Finalmente, en el último capítulo, se propone una cuestión que puede calificarse de transversal en la práctica del liderazgo: aspectos relacionados con el discernimiento y la toma de decisiones.

Este cuaderno no define todos los conceptos que se utilizan en el mismo. En otros lugares se pueden encontrar más textos introductorios a términos *ignacianos*. Aquí presuponemos una cierta iniciación para presentar más directamente las cuestiones relacionadas con el liderazgo ignaciano.

Al texto principal de cada capítulo añadimos unos cuadros con textos para profundizar en aspectos complementarios. En algunos casos están basados literalmente en fuentes ignacianas.

Los textos que se presentan están normalmente redactados en clave creyente cristiana. Pueden tener también una lectura humanista y cada cual puede tomar de ellos lo que más le sirva.

En cada capítulo hemos señalado unas preguntas agrupadas por bloques temáticos. Pueden ser una ayuda para personalizar el contenido aquí tratado, para trabajarlo en grupo, y para aplicarlo a las realidades concretas en las que uno está implicado. Son muchas preguntas, algunas de contenido personal alto. Puede resultar abrumador. Hay materia para un retiro largo. Evidentemente, no se pretende que sean abordadas todas y cada una de las preguntas y, además, cada persona o grupo se acerca a las cuestiones con la profundidad que vean oportuno. En conjunto, pueden ser elementos de evaluación y de crecimiento personal y grupal. Una invitación a poner en la práctica todo lo que se ha leído.

PRIMERA PARTE: IGNACIO DE LOYOLA, UN LIDERAZGO INSPIRADOR

1. Vivir, liderar e inspirar

Estamos humildemente agradecidos de que muchos – inspirados como nosotros por la vocación de Ignacio y la tradición de la Compañía– hayan elegido trabajar con nosotros y compartir nuestro sentido de misión y nuestra pasión por salir al encuentro de los hombres y mujeres de nuestro mundo roto pero digno de ser amado. Hemos sido enriquecidos no sólo por personas que comparten nuestra misma fe, sino también por personas de otras tradiciones religiosas y por mujeres y hombres de buena voluntad de todas las naciones y culturas con quienes luchamos buscando un mundo más justo. Rica es la cosecha. En muchos países, obras jesuitas importantes dependen ampliamente de la colaboración generosa, leal y competente de mujeres y hombres de diversas convicciones religiosas y humanistas (C.G. 35, D.6, n.3).

Al final de su vida, cuando Ignacio relata su propia biografía, se refiere a sí mismo como al *peregrino*. Llevaba largos años al frente de la Compañía de Jesús, recluido en Roma, sin apenas desplazarse de ella. Sin embargo, aún en esas circunstancias, concebía su persona como la de alguien en camino.

Y es que su vida había sido así: recorrió buena parte de Europa solo y a pie, cojeando desde que, en 1521, en una contienda militar en Pamplona, una bola de cañón le quebró una pierna y quedó malherida la otra, dejándole a las puertas de la muerte en los meses siguientes. Cuando sanó, era otro hombre. Su corazón, siempre afanado por realizar grandes hazañas, había cambiado su pasión. A partir de entonces sólo el Señor

Jesús, pobre y humilde, al que irá descubriendo progresivamente, motivará sus empeños.

Ignacio es una persona de carácter recio y voluntarioso, lleno de coraje y determinación, una palabra que le gustaba usar. Decidido en sus empresas, creativo al diseñarlas y perseverante en perseguirlas. Tenía una fuerte convicción de lo que debía emprender y no se amedrentaba ante las dificultades.

Le invadía el deseo de “conocer y amar” al Jesús concreto del siglo primero, el maestro itinerante que recorría las sendas de Galilea anunciando el mensaje del Reino. Aquel deseo lo arrastró en 1523 hacia Tierra Santa, con riesgo de su vida. Quería ver los paisajes de la Judea de Jesús, oler sus aromas y recrear con la imaginación en esos parajes las escenas del Evangelio que le sobrecogían... Por motivos de seguridad, no pudo quedarse hasta el final de sus días en ese país, como tanto ansiaba. Tuvo entonces que aprender a trazar otras sendas para el encuentro con el Señor. Desde entonces, decía, “pensaba en su interior qué debía hacer”, tal y como contó después en su *Autobiografía*.

El peregrino se mantuvo siempre a la escucha de su interior, lo auscultaba varias veces al día, escudriñando en el eco que en su corazón causaban los acontecimientos, la voz del Espíritu que creía que lo habitaba y le llevaba como el viento.

Se conocía bien a sí mismo, sabía de sus inclinaciones interiores y de su propia irracionalidad. Había reconocido en él las fuerzas que lo perdían y

había aprendido que cada vez se revestían de formas más sutiles, mientras conservaban su capacidad de extraviarle. Aquel conocimiento interno le proporcionaba sabiduría y, aún más importante, una libertad desconocida para él hasta entonces. La denominará “indiferencia”: es libre ante los apegos del corazón y ante las amenazas exteriores, para servir sólo a Dios y a su causa.

En distintos momentos de su vida intentó conformar un grupo de compañeros con los que convivir y trabajar. En Salamanca y Alcalá fracasó, pues los procesos inquisitoriales que se desencadenaron, aunque nunca lo condenaron, rompieron la frágil unión conseguida con sus primeros amigos. El tiempo de sus estudios en París resultó mucho más fructífero. Allí compartiría habitación en el colegio *Montaigu* con Francisco de Javier y con Pedro Fabro. En la convivencia cotidiana, en el aprendizaje en común, en las incertidumbres ante el futuro y, sobre todo, en su encuentro con el Señor, fue fraguando una densa amistad que él calificaría de “amigos en el Señor”, cuando ya a ese pequeño núcleo de tres compañeros, se habían unido algunos estudiantes, hasta completar un total de diez, germen de la futura Compañía de Jesús.

Ignacio era el mayor del grupo, el de más sabiduría humana y el que había iniciado a todos en los Ejercicios: un tiempo de oración y silencio en el que experimentar lo divino y comprometer la existencia. Por ello no es raro que, en 1539, cuando decidieron mantenerse juntos en el vínculo de la obediencia, para seguir ayudándose unos a otros, eligieran a Ignacio

como el hombre a la cabeza de todos ellos, por mucho que él intentara resistirse y rechazar el encargo.

El peregrino mantenía sobre aquellos primeros jesuitas una elevada autoridad moral. Confiaban en él y se sentían a buen cuidado. No es que estuvieran preocupados por sí mismos, por qué pudiera ser de ellos. Querían ser una hermandad – Compañía, que dirán – al servicio de la gente para anunciar el evangelio de Jesús y para ayudar a las personas en todo lo que pudieran, en lo espiritual y en lo material. Deseaban ser una congregación dinámica, que pusiera la misión en el centro. La misión se configuraba como eje articulador de todas las dimensiones de la vida religiosa que estrenaban. Así alumbraron en la historia la vida religiosa apostólica. Y buscaron toda la flexibilidad que pudieron para romper los moldes del estilo monástico y mendicante anterior e introducirse en una actividad frenética.

Algunos fueron a la India, otros a Centro Europa, a Portugal, a Italia, a las Islas Británicas... Pronto marcharían otros más a Japón y a América. Ignacio les daba destino, impulso, orientación. Sus cartas están llenas de envíos a empresas atrevidas y de recomendaciones prudentes. El margen de actuación que proporcionaba a sus compañeros era muy amplio. Confiaba plenamente en ellos y pensaba que sabrían abrirse camino en circunstancias que él, desde Roma, era incapaz de prever.

En definitiva, Ignacio fue un líder de perfiles propios: posee motivaciones profundas que le proporcionan gran energía, libertad interior, criterios

personales para orientarse en las encrucijadas, energía para elegir, conocimiento de sí mismo y prudencia – discreción, la llamará él –, capacidad para movilizar a las personas, habilidad para acompañarlas en su crecimiento, confianza para delegar en ellas... Es decir, habilidades – o competencias, que diríamos hoy – propias de un líder.

En lo que sigue, haremos hincapié en los rasgos propios del liderazgo ignaciano, para comprender las columnas sobre las que se sustenta. Lo hacemos sabiendo que la clave de interpretación que utilizamos es la tradición de la Compañía que, a lo largo de los siglos, ha ido decantando perfiles propios dentro de su cultura organizativa. Es decir, seguramente hay rasgos que aquí comentemos que no pueden atribuirse directamente a Ignacio, sino al modo en que la Compañía los interpretó – y quiere interpretar ahora - y plasmó en diferentes coyunturas históricas. Nos referiremos por tanto, a una forma de liderazgo que la Compañía, inspirada y moldeada por Ignacio, ha desarrollado en el tiempo y que calificamos de “ignaciano”.

Algunas preguntas para la reflexión

Historia personal

¿Por qué estás haciendo esta reflexión sobre liderazgo? ¿Cuál es tu historia? ¿Qué planes tienes en tu vida? ¿Qué buscas? ¿Cómo has llegado a esta tarea de liderazgo? ¿Quién o quiénes te han dado esta encomienda? ¿Crees que tú has sido bien liderada/o en otros momentos? ¿Tienes ya alguna experiencia de liderar? ¿Cómo te ha ido? ¿Hasta qué punto te has dedicado a reflexionar sobre el tema? ¿Qué conclusiones has sacado? ¿Es un buen momento éste, en tu vida, para asumir una

tarea de liderazgo? ¿Te encaja bien ahora esta tarea de liderar? ¿Cómo te ves? ¿Qué objetivos te propones? ¿Qué objetivos te han propuesto en tu institución?

2. Mirar y entender la vida

La colaboración en la misión ha tenido como resultado numerosas bendiciones para los apostolados y la Compañía de Jesús. Compartir la misión con colaboradores nos desafía a vivir más completa y auténticamente nuestra vocación religiosa de jesuita. Lo que aportamos a estas relaciones es, en definitiva, nuestra propia identidad de hombres consagrados por los votos religiosos en el espíritu de las Constituciones, de hombres cuya experiencia de los Ejercicios Espirituales nos ha unido unos a otros en este concreto “camino hacia Dios”. En la colaboración con otros, en el diálogo respetuoso y la reflexión compartida, en la acción junto a quienes viven un compromiso semejante, aunque realizado por un camino diferente, llegamos a conocer mejor nuestro propio camino y a vivirlo con nuevo celo y nueva comprensión (C.G. 35, D.6, n.15).

Ignacio tenía presupuestos personales ante la realidad, la vida y la historia. Había tenido experiencias configuradoras que lo habían moldeado y dotado de algunos convencimientos básicos que determinaban su modo de entender la vida. Nos referiremos brevemente a ellos, pues en ese marco se van a poder comprender mejor las formas que utilizó para orientarse en el camino.

Manresa fue el lugar donde Ignacio vivió los acontecimientos más conformadores de su biografía. En otros momentos, como en la Storta

("Yo os seré propicio en Roma") o en el tiempo en que escribió su *Diario Espiritual*, se aprecian experiencias que son más explícitamente corporativas e institucionales. Pero en Manresa aparecen elementos configuradores de lo que serán su mística y su persona.

Él mismo, muchos años después, cuenta cómo una tarde, mientras observaba el río que fluye suavemente trazando el límite de la ciudad de Manresa, comenzó a ver todas las cosas nuevas, como con nuevos ojos, alcanzando una visión penetrante de la realidad que nunca antes lo había iluminado. Lo vivió como un don: aquella nueva manera de ver las cosas no podía ser reducida al fruto de sus esfuerzos. Percibió toda la realidad atravesada por la corriente de amor de Dios: todo procedente de él, como si de una fuente se tratara; todo habitado por su ternura, un amor que con los años se le fue haciendo más cercano; los acontecimientos todos como ocasión en que lo divino se expresa, sea de modo brillante, cuando la vida florece, sea como anhelo humano, cuando la tiniebla se enseñorea.

Ignacio conservó desde entonces la conciencia cierta de la presencia dinámica de Dios –creadora, que podríamos decir– en su existencia y en la historia. Se trata de acontecimientos inundados por ese aroma amoroso que fluye por la realidad entera, que le concede su consistencia, pero que no puede identificarse con nada. Estando con ocasión de todo, pero sin adherirse a ninguna cosa. Dios mismo comunicándose y entregándose, colándose en el juego de la libertad humana, alentando a la persona a dar lo más de sí misma, para re-crearse ella misma.

Dios comunicación y Dios acción engendrando vida. Esto es lo que percibió con enorme clarividencia. Nunca más experimentará a Dios como alguien lejano o que se desentiende de la vida. Extrae así las últimas consecuencias de que el amor constituye la música de fondo del universo entero, el eco del que procedemos, el rumor que orienta. Un amor que es libertad, porque no lo hay sin ella; generosidad sin límite, porque no puede tener medida; fidelidad sin condiciones, porque es mano siempre tendida.

Ignacio comprendió que su vida consistía en abrirle camino a la gracia, en colaborar con sencillez a que el amor vaya alcanzando cada vez expresiones más acabadas. Y se comprometió con ello. 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.

Tal vez en esa primacía que la espiritualidad ignaciana otorga a la vida, la creatividad, el amor, la esperanza, podamos encontrarnos personas cristianas junto a otras que no lo son. Una primacía que es ontológica –el amor como fundamento de lo real– y electiva –una opción consciente por la vida. En todo caso, como bien se ve, en este horizonte de colaboración

hay una apertura a la trascendencia: lo real da más de sí que su mera apariencia, es capaz de desplegar cada vez más de sí mismo.

A partir de esta experiencia básica y configuradora, en los párrafos siguientes podemos rescatar cuatro elementos que van a actuar de marco en el liderazgo ignaciano:

-Amor: es el amor el que se va colando en la historia, en los acontecimientos y en las personas. Busca huecos donde seguir creando, engendrando vida. Son espacios en los que surge la esperanza y donde el sufrimiento no derrota. Lugares en los que las personas se mantienen con dignidad en situaciones de injusticia. Adquiere formas distintas en cada momento y en cada ser humano: puede ser belleza, limpieza de corazón, generosidad.

-Alabanza y confianza: de una mirada que reconoce la presencia del amor en la realidad, lo primero que surge es la alabanza, no la crítica. La crítica es reacción segunda, aparece cuando el deseo recto no se sacia y el ser humano –que busca lo perfecto– quiere más, mejor, más bello. La primera palabra consiste en decir bien de las cosas. Y a su vez de ahí nace la confianza. Todo está en buenas manos. Aparece una benevolencia sobre la realidad, sobre las gentes, los acontecimientos. Una convicción de que las cosas van adelante, no siempre como nosotros las pensamos o prevemos, pero hay un amor que se encarga de ellas.

-Luz compartida: la ternura que ilumina la vida es visible a todos, todas las personas la podemos captar. No se necesitan unas gafas especiales, ni

una experiencia fuera de lo común. No hay una experiencia iniciática que atravesar, ni un rito de paso místico que celebrar. La luz por sí misma se hace presente a los ojos de todos. Esto quiere decir dos cosas: primero, que Dios es comunicación directa al corazón humano. Él, que es donación pura, nos accede a cada uno de nosotros. Los creyentes lo expresamos diciendo que Dios nos habla, se nos hace visible, palpable, que su voluntad se nos manifiesta. Segundo, que a la hora de la búsqueda, todos tenemos qué aportar. No hay unos que vean mejor que otros, ni estatus que concedan mayor clarividencia.

-Colaboración: la creación no es un acontecimiento primero que desencadenara una sucesión interminable de consecuencias necesarias, como si de una larga fila de fichas de dominó se tratara, en la que la caída de la primera determina la derrota de la última. La creación es una apertura continua de realidad llevada a cabo por una corriente de amor generoso. Liderar es colaborar con ese flujo creador que pilota a la humanidad hacia su expresión más acabada: una familia humana unida y reconciliada, en su diversidad y en su igual dignidad. Esa colaboración requiere de nuestra parte dos actitudes esenciales: libertad y el deseo de un mayor servicio.

* * *

El liderazgo ignaciano se basa, por tanto, en descubrir y colaborar con la corriente de amor que atraviesa la vida, consciente de que se expresa a

través de personas y acontecimientos, y de que nos acerca a todos al horizonte de la fraternidad.

Perfil ideal del General de la Compañía de Jesús, formulado en el siglo XVI

1. Persona unida con Dios y familiar en la oración
2. Persona cuyo ejemplo en todas virtudes ayude a los demás. En especial resplandece en esta persona la caridad y la humildad. Libre de todas pasiones, teniéndolas dominadas, que sepa mezclar rectitud y severidad con benignidad y mansedumbre, con magnanimidad y fortaleza de ánimo para emprender y perseverar. Seguir lo que Dios quiere y, al tiempo, tener compasión con los suyos
3. Entendimiento, juicio y sobre todo prudencia y capacidad de discernir y conversar con personas y temas diversos
4. Vigilante y cuidadoso para comenzar y esforzado para llevarlas a cabo
5. Salud suficiente, edad adecuada
6. Credibilidad, buena fama con los de dentro y los de fuera
7. Señalado en toda virtud y demás méritos. A lo menos no le falte bondad mucha y amor a la Compañía y buen juicio acompañado de buenas letras.

Adaptado de las *Constituciones de la Compañía de Jesús* [723-735]

Algunas preguntas para la reflexión

Valores personales

¿Qué experiencias de la vida han marcado tu manera de ver el mundo y tus valores? ¿Puedes ver amor en las personas que te rodean y en la tarea de liderazgo que te proponen? ¿Qué te transmite positividad, alabanza y

confianza, tanto en tu vida como en la tarea de liderazgo? ¿Cómo es tu experiencia de confianza en los demás, trabajar y aprender de otros? ¿Ves la función de liderazgo como un servicio o una promoción o ambos? ¿Te sientes libre en esta tarea? ¿Qué te quita libertad? ¿Es coherente tu vida con el liderazgo que se te propone?

Experiencia espiritual

¿Cómo defines tu experiencia espiritual en la vida? ¿La tarea de liderar puede encajar en tu experiencia espiritual? ¿Sientes el dinamismo de Dios en tu vida y el amor personal de Jesucristo? ¿Tienes experiencia de oración, de examen? ¿Has hecho Ejercicios Espirituales? ¿Cómo fue esa experiencia de EE, te sientes invitada/o a profundizar en ellos? ¿Cuál es tu capacidad de diálogo con los que tienen otra experiencia espiritual?

Si no eres creyente cristiano, ¿crees que puedes incorporar en tu vida y práctica elementos de la experiencia ignaciana? ¿cuáles? ¿en qué aspectos te ves más cómodo? ¿te sientes respetado? ¿qué aportes puedes hacer?

SEGUNDA PARTE: CLAVES PARA UN LIDERAZGO IGNACIANO

3. Conocerse a sí mismo: punto de partida

La primera cosa y más principal que nuestro bienaventurado Padre encomendaba a los de la Compañía que andaban en misiones o se ocupaban en tratar con los próximos para ayudarlos en las cosas espirituales, era que entendiesen que su mayor cuidado y más importante para aprovechar a los otros era aprovecharse a sí, y perfeccionarse y crecer cada día en virtud con el favor del Señor. Porque de esta manera viene el hombre a ser digno instrumento de Dios para engendrar en los otros la perfección, y encender a los demás con el fuego de caridad que arde en su pecho (Ribadeneira, Tractatus de Ratione quam in gubernando tenebat Ignatius, V.1).

Nos acercamos aquí a las *competencias intrapersonales* que caracterizan al liderazgo.

Una persona líder precisa saber cuáles son sus fortalezas y debilidades. El liderazgo es una actividad humana compleja, que requiere de múltiples habilidades –comunicativas, de visión, de resolución, de convencimiento, de perseverancia...– y sobre todo, de un equilibrio de conjunto. Cada uno tiene su *estilo personal de liderazgo*, que conviene conocer, para ver qué elementos necesitan contrapesos. Los *perfiles de liderazgo* que suelen presentarse pueden ayudar a descubrir con cuál de ellos uno se identifica más. En todo caso, el conocimiento del estilo personal requiere de la *reflexión personal* y el *contraste* con otros para ganar en profundidad.

También necesita conocerse a sí misma, saber si le puede la necesidad de brillar, el deseo de quedar bien con todos, la preocupación por mantener sin mancha su imagen, el anhelo por dejar huella, el afán por convencer a todos, la angustia por hacer bien las cosas, la voluntad de poder, el anhelo de poseer... porque todas estas “pasiones internas” condicionan su modo de situarse ante las personas y al frente de una institución. Cada cual debe aprender qué resonancia acostumbran a tener en su corazón los acontecimientos de la vida, para poder así distinguir el amor que habita la historia, entre los tintes que su personalidad, en su natural inclinación, suele añadirle. Si no conoce los sesgos subjetivos que su carácter introduce sobre la percepción y la acción, no será libre para decidir e implicarse con un mínimo de limpieza.

El ejercicio de liderazgo suele llevar consigo una tensión con la que hay que convivir. Hay márgenes de incertidumbre con los que manejarse y sorpresas continuas ante las que responder. Liderar supone vivir con serenidad los momentos de dificultad. Conocerse a uno mismo permite lidiar mejor con los fantasmas personales que, aunque irreales, siempre nos persiguen y hacer frente a los verdaderos problemas, en las posibilidades y peligros que encierran.

La fe proporciona en este punto una seguridad añadida: las cosas están en nuestras manos, sí, pero sólo en tanto que colaboradoras con las verdaderas manos, las del Señor, que es quien va abriendo el camino. A nosotros nos corresponde confiar y colaborar. Hay una fe en la

Providencia que libera de angustias, serena interiormente y nos hace capaces de las empresas más difíciles.

Este conocimiento de uno mismo supone igualmente profundizar en la propia *inteligencia emocional*, de tal manera que la persona cobre una mayor *autoconciencia* de lo que le sucede en los acontecimientos cotidianos y en los extraordinarios. Sólo así podrá convivir y dialogar con sus resonancias internas y orientarlas (*autorregulación*) hacia un mayor servicio a la misión y a las personas. A su vez, esto le permitirá ser dinamizado por *motivaciones* hondas y cada día más auténticas.

El ejercicio del liderazgo es una continua búsqueda de la limpieza y rectitud de intención. Consiste en *ganar en libertad* cada día. Un pulido constante de las propias motivaciones, para que en ellas brille únicamente el deseo sincero de un servicio mejor: fundado en el amor y generoso. De esta manera puede alcanzarse una serenidad afectiva que libera la acción de nuestros apegos, haciéndonos más *libres para servir*. En este caso sí es necesario practicar la sospecha sobre uno mismo y sus deseos. El ser humano es experto en cebar el propio ego, cada cual a su manera. El liderazgo ignaciano supone desprendimiento personal. Tendemos a engordar de nosotros mismos; guiar a otros lleva consigo vaciarse. De ahí la relevancia de auscultar los propios sueños, para no confundirlos con el deseo que Dios tiene sobre la vida.

Para Ignacio de Loyola es clave la formación espiritual de la persona entendida como preparación para ser un “sujeto” de discernimiento. Se

trata de cuidar, durante toda la vida, unas capacidades, hábitos y actitudes. Podemos formular cinco características del sujeto de discernimiento ignaciano: ser una persona agradecida con deseo de amar más y mejor, generosa y gratuitamente; ser una persona lúcida y cuidadosa de su libertad interior, buscando ser libre de miedos, apegos o imagen externa; libre de fundamentalismos y maniqueísmos, capaz de trabajar con mediaciones concretas que van más allá de angelismo y de las evasiones; protagonista y responsable, pero que se deja acompañar personal y/o grupalmente; humilde, que busca confirmaciones y que acepta que se puede equivocar, sin creerse infalible (D. Mollá).

Este conocimiento de uno mismo con ganancia progresiva de libertad, en los Ejercicios Espirituales, se trabaja, de modo especial, en primera semana. De hecho, en el líder creyente, este conocimiento de uno mismo encuentra en la oración un lugar privilegiado para su cultivo: *mirando a Jesús*, lo que le movía y llenaba por dentro, para aprender de él a mirar el mundo y situarse ante él; *dejándose mirar por él*, de modo que él nos revele nuestra verdad más profunda.

* * *

En resumen, el adjetivo ignaciano añade al liderazgo una insistencia en el autoconocimiento, con honestidad, sinceridad y lealtad, con verdad y sin autoengaños. Plantea una adecuada gestión de sentimientos y emociones, lo cual quiere decir que se han de saber identificar y comprender. Con ánimo de ser dueño de uno mismo, sin miedo a

reconocer debilidades, cultivando lo positivo de uno, viviendo desde las emociones positivas, examinándose y centrándose con libertad interior en las cosas buenas. Por último, buscando vivir integradamente, dando sentido a la vida (no solo al trabajo) y entendiendo la vida (y el liderazgo) no como una búsqueda de éxitos sino como un servicio. La espiritualidad ignaciana, en especial la experiencia de los Ejercicios Espirituales, es un camino para transitar por este camino interior.

Ser ejemplo

El Rector se procure que sea de mucho ejemplo y edificación y mortificación de todas inclinaciones siniestras, especialmente probado en la obediencia y humildad. Que sea asimismo discreto y apto para el gobierno, y tenga uso en las cosas agibles y experiencia en las espirituales. Que sepa mezclar la severidad a sus tiempos con la benignidad. Sea cuidadoso, sufridor de trabajo y persona de letras, y finalmente de quien se puedan confiar y a quien puedan comunicar seguramente su autoridad los Prepósitos Superiores. Pues cuanto mayor será ésta, mejor se podrán gobernar los Colegios a mayor gloria divina [n. 423].

Tener la intención recta

Todos se esfuercen de tener la intención recta, no solamente acerca del estado de su vida, pero aun de todas cosas particulares; siempre **pretendiendo en ellas puramente el servir** y complacer a la divina bondad por sí misma, y por el amor y beneficios tan singulares en que nos previno, **más que por temor de penas ni esperanza de premios**, aunque de esto deben también ayudarse. Y sean exhortados a menudo a buscar en todas cosas a Dios nuestro Señor, apartando, cuanto es posible, de sí el amor de todas las criaturas por ponerle en el Criador de ellas, a Él en todas amando y a todas en Él, conforme a la su santísima y divina voluntad [n. 288].

Cuidar el equilibrio personal

Como **no conviene cargar de tanto trabajo** corporal que se ahogue el espíritu y reciba daño el cuerpo, así algún ejercicio corporal para ayudar lo uno y lo otro conviene ordinariamente a todos, aun a los que han de insistir en los mentales, que deberían interrumpirse con los exteriores, y no se continuar ni tomar sin la medida de la discreción [n. 298].

Tomado de: Constituciones de la Compañía de Jesús

Algunas preguntas para la reflexión

Autoconocimiento

¿Estás en contacto con tu vida interior y tus emociones? ¿Conoces tus fortalezas y debilidades? ¿Cómo defines tu estilo personal de liderazgo (hacia las personas, hacia las tareas...? ¿Qué pasiones internas (miedos, brillar, seguridad, imagen, poder, perfeccionismo...) condicionan el servicio que puedes hacer? ¿Qué costes personales generarte esta nueva tarea que supone cierta carga afectiva (nuevas relaciones, etc.)? ¿Qué te genera confianza en ti mismo y te motiva para el nuevo servicio?

Autorregulación

¿Expresas con sinceridad emociones y creencias? En situaciones estresantes y tensas, ¿cómo gestionas tus emociones? ¿Das cuenta de lo que haces y de cómo estás, para posibilitar evaluaciones externas, críticas y *feedback*? ¿Te aportan los demás, la comunidad o la institución elementos para la reflexión y análisis de tu situación y desempeño? ¿Tienes facilidad para aprender, mejorar y, si hace falta, cambiar? El servicio a la misión y a los demás, ¿puede renovarte por dentro y hacerte más libre y servicial?

4. Construir un cuerpo: unido y servicial, sujeto y anticipo

Decía que ayuda mucho el tenerles verdadero y sincero amor y el mostrárselo con palabras amorosas y con obras, haciendo por ellos lo que buenamente se puede, conforme a nuestro hábito y profesión y a la prudente caridad, y el hacer confianza de las mismas personas, comunicándoles los negocios que tratamos (más o menos, según fuere su capacidad y la familiaridad que tenemos con ellos), y tomando y siguiendo su consejo cuando fuere acertado; el conformarnos con sus condiciones, y condescender con ellas en lo que no fuere contra Dios, y disimular al principio en algunas cosas para entrar con ellos y salir con nosotros, haciéndonos todo a todos, como lo hacía el Apóstol (Ribadeneira, Tractatus de Ratione quam in gubernando tenebat Ignatius, V.8).

Nos referimos aquí a las *competencias interpersonales* sobre liderazgo. Las relaciones interpersonales son necesarias para crear un cuerpo para la misión. Ese cuerpo, ese conjunto de personas, ha de constituirse como sujeto, asumiendo una responsabilidad en la misión. Ha de tener también conciencia de que un signo, es presencia y anticipo de una serie de valores.

El líder ignaciano sabe que no se basta a sí mismo, sino que son todas las personas a su cargo las que deben responsabilizarse directa, creativa y generosamente de la misión. Si esto no sucediera, nada funcionaría. El liderazgo ignaciano es corporativo, no unipersonal. Tal vez en la Compañía la obediencia le hizo parecer muy vertical. No es así. Las iniciativas precisan de la innovación y la bondad de todas las personas; de su opinión, su lucha y su contraste; del equilibrio de las distintas virtudes

contenidas en un grupo humano. Por eso, el líder ignaciano conforma equipos donde haya variedad de sensibilidades y de potencialidades. Esto es crucial por dos motivos:

-En las instituciones de la Compañía no producimos bienes materiales, sino que vivimos y transmitimos valores, horizontes, una mística. Nuestra tarea principal no es técnica, sino motivadora, pues pretende la transformación de las personas y de la sociedad. La calidad profesional es necesaria para ella, pero se trata de un elemento subordinado a la transmisión de valores. Pues bien, esto lo pueden hacer personas que estén imbuidas de un mismo espíritu: un sujeto articulado que promueve ideales de vida noble.

-El horizonte de una familia humana reconciliada sólo puede ser perseguido por aquellos grupos que, de modo incipiente, lo vivan ya en su interior: por su trato entre las personas, por sus búsquedas en común, por sus preocupaciones por los que peor están, por su honestidad... Una institución puede trabajar por el horizonte de la fraternidad desde la autenticidad de lo que vive y su coherencia interna; si no sucediera así, pronto se descubriría un doble lenguaje en el que se desdice con las obras, lo que se afirma apoyar con palabras.

Ese mismo espíritu se habrá de constituir muchas veces entre personas de distintos credos, a los que la persona líder habrá de estar empáticamente abierto. El liderazgo ignaciano no es necesariamente igual a liderazgo de ignacianos. Se habrá de saber fomentar un pluralismo

interno en algunas cuestiones sin renunciar, por otro lado, a desplegar el potencial que la experiencia cristiana teologal tiene para el desarrollo de las personas y de la institución.

* * *

Esta construcción de un cuerpo unido y servicial, precisa, en primer lugar, de un *acompañamiento* cercano de las personas. Este acompañamiento tendrá una doble vertiente: por un lado, el acompañamiento adecuado al desempeño laboral, bien conocido, sobre el que no nos extendemos aquí. En segundo lugar, el acompañamiento para la misión. La misión cuenta con un horizonte elevado, atractivo ciertamente, pero cuyo camino está lleno de obstáculos. Lo difícil no es optar por esta misión en un momento de fervor emotivo, sino mantenerse en ella cuando la realidad la compromete, cuando no se ven muchos frutos, cuando los problemas permanecen... Este es el terreno propio de este acompañamiento, que ayuda a sostener la tensión necesaria para seguir optando cada día por un horizonte existencial de servicio solidario y vivido corporativamente. Este acompañamiento consiste en un contraste personal que se lleva a cabo a partir de las resonancias interiores que el desarrollo de la misión trae consigo. El acompañamiento al que nos referimos cobra pleno sentido cuando hay una persona cabal que ha tomado la opción de perseguir ese horizonte, por encima de otras posibilidades vitales.

En Ignacio, *cura personalis* era una expresión que, en contexto de acompañamiento espiritual, indica la ayuda de uno a otro para que Dios y

la persona se encuentren. En sentido amplio hace referencia a amar y cuidar a los demás como seres queridos personalmente por Dios. Cuidar la persona. Promueve el desarrollo integral de la propia especificidad de la persona. Debe suscitar la búsqueda de sentido en las cuestiones que tocan a la propia persona. Las instituciones jesuitas han de posibilitar esta *cura personalis*, no dejarlo como iniciativa individual de algunas personas que se ofrecen a acompañar en su tiempo libre.

La *cura apostolica* complementa a la *cura personalis*. Es la puesta en práctica de valores y prioridades relacionadas con la misión. En el caso de las instituciones jesuitas, el auténtico reto del liderazgo ignaciano es el logro del equilibrio dinámico y tensional entre la *cura apostolica*, preocupada por el mantenimiento de la misión institucional, y la *cura personalis*, preocupada por la atención a la persona, pues aunque ésta no consiste en decir siempre que sí o agradar, ha de ser considerada e incluida en la misión institucional.

Este tipo de acompañamiento demanda algunas destrezas relativas a la escucha y al modo de llevar una entrevista. Otras habilidades más genéricas dentro del ámbito de la comunicación y del diálogo interpersonal son también muy relevantes. Ayudar a las personas en su crecimiento personal y vivir el liderazgo con un talante afectivo y hasta *amoroso* en el cuidado de las personas demanda al líder una implicación personal en su relación con sus distintos colaboradores y unas responsabilidades en este ámbito que ha de saber asumir.

* * *

La construcción del cuerpo también requiere del *cuidado del clima de trabajo*. El clima es un reflejo de los valores que un grupo humano vive. Cuidar el clima es habilitar un espacio de relaciones humanas en el que se hacen presentes los valores que decimos impulsar en la misión: valoración mutua, apoyo en los momentos de dificultad, interés sincero y respeto por la vida de las personas, reconocimiento mutuo... La institución ha de ser el hogar en el que soy apreciado por lo que soy y por lo que hago. Un espacio donde saquemos lo mejor de cada persona, tanto en lo personal como lo profesional.

Un aspecto de relevancia en el cuidado del clima consiste en el *manejo de los conflictos*, pues en ellos se juega la posibilidad de recorrer procesos o la de quedar abocados al estancamiento. Asumir la discrepancia constructiva y enfrentarse a la parte dura y negra de la vida de una organización (por ejemplo, un ajuste de plantilla) puede ser una cruz. El diálogo, la escucha mutua, la solidaridad interna y los repetidos intentos de solventar las dificultades serán el modo habitual de afrontar estos conflictos. A su vez, el cuidado del clima supondrá espacios gratuitos de convivencia y descanso y generar *espacios de celebración* que incluyan elementos estéticos y simbólicos, a través de los cuales se visualicen los logros institucionales y el valor de las personas. Una herramienta clave para el cultivo del clima consiste en la *metodología de las reuniones* y en el modo en que se organizan las jornadas de equipo.

* * *

La cuestión del liderazgo no es una problemática exclusiva de quienes tienen responsabilidades directivas. El *liderazgo es corporativo*: por un lado, porque todos en nuestro propio campo debemos ser líderes creativos y contagiosos; por otro, porque la dirección última de una institución depende de que todas las personas que trabajan en ella se sientan directamente involucradas en su buen desempeño, con lo que tiene esto de un común entender las cosas y hasta de un quererse fraternalmente. Esto incluye una *delegación de responsabilidades* que deposita confianza en la persona sobre la que se delega y transparencia al comunicarle su cometido. La delegación es algo que cuesta: el/la líder ha de ser valiente y no temer en delegar responsabilidades en colaboradores. En organizaciones grandes, la delegación ha de ser significativa. Por parte de la persona delegada implica una lealtad básica y una rendición de cuentas correspondiente.

Asimismo resulta crucial un compromiso por parte de la dirección a la hora de proponer *modos de participación* que faciliten a todas las personas implicadas información y vehículos para tomar parte en las decisiones, sin que éstos sustraigan la responsabilidad de decidir a quien le corresponda. Se trata de un ejercicio de corresponsabilidad que deberá ser compatible con procesos ágiles de decisión. El liderazgo corporativo al que la Compañía aspira se construye de modo especial a través de procesos de *discernimiento orante en común*, por medio de los cuales se prepara la toma de decisiones serias a partir de la puesta en común

abierta de convicciones y mociones internas. Un líder ignaciano no decide solo nunca. La *consulta* es un modo de proceder típicamente ignaciano, en el cual la persona líder plantea las cuestiones de la manera más abierta posible, dando información precisa, y recoge opiniones y juicios por parte del mayor número posible de implicados. La decisión final será de la persona que haya de decidir.

Las dinámicas de participación y discernimiento señaladas son también ámbitos internos de contraste institucional sobre la misión y sus estrategias. Complementan al acompañamiento antes apuntado, pues éste hace referencia a la dimensión más individual de las personas, porque pueden estar más orientadas a la creación y maduración de equipos con responsabilidades específicas en las obras.

La gran tarea del gobierno en la Compañía consiste precisamente en sostener un cuerpo cada día más disponible para la misión. Y así también sucede en nuestras instituciones. Para ello hay algunas herramientas particularmente valiosas: la *formación continua* en cuestiones de identidad y misión, por medio de la cual las personas se acercan de modo racional y afectivo al alcance y sentido de la misión de la obra. Una formación que deberá ayudar al posicionamiento y compromiso personales. La *selección de personas* que puedan contribuir con creatividad, responsabilidad y pasión a la misión que la Compañía les pueda pedir. El *acompañamiento de comunidades apostólicas*, dentro de las cuales las personas con sensibilidad creyente comparten su vivencia de la propia obra en clave de fe.

* * *

En resumen, crear un cuerpo es una de las misiones clave de un/a líder. Como se señalaba arriba, Ignacio de Loyola, tras unos intentos fracasados, logró crear uno que ha sobrevivido casi cinco siglos, generando innovación, nuevas empresas y adaptaciones constantemente. Las pautas corporativas señaladas en las Constituciones y en las Cartas pueden ser intuiciones profundas a añadir a los Ejercicios Espirituales. Hay un camino aún por profundizar más en las intuiciones de estos textos y traducirlos a un contexto laica actual.

Crear un cuerpo para la misión es un ejercicio de compartir utopías en grupo. Es un ejercicio de apoyar a otras personas y empoderarlas, incluso de poner amor en la relación. Hasta cuando alguien recrimina puede transmitir reconocimiento. Teresa de Calcuta preguntaba en una reunión de líderes empresariales: “¿Conocéis a vuestra gente? ¿Queréis a vuestra gente?”. Para ello, se ha de cuidar la relación para promover la unión y la cohesión y sacar lo mejor de las personas, mirando las distintas vocaciones o carismas personales.

Instrucciones claras e información amplia

Adondequiera que envíe **el Superior, dará instrucción cumplida, y ordinariamente en escrito, del modo de proceder y medios** que quiere se usen para el fin que pretende. Y teniendo **mucha comunicación por letras**, y siendo, cuanto es posible, informado del suceso todo, proveerá desde donde él está, según las personas y negocios requieren, de consejo y las demás ayudas que le serán posibles, para que más se sirva Dios nuestro Señor y se ayude el bien común por las personas de la Compañía. [n. 629].

Sobre los que rompen la unión de ánimos

Quien se viese ser **autor de división** de los que viven juntos, entre sí o con su cabeza, se debe apartar con mucha diligencia de la tal congregación, como peste que la puede inficionar mucho, si presto no se remedia [n. 664].

Cuidado y amor

Muy especialmente ayudará, entre otras cualidades, el **crédito y autoridad para con los súbditos, y tener y mostrar amor y cuidado de ellos**; en manera que los inferiores tengan tal concepto que su Superior sabe y quiere y puede bien regirlos en el Señor nuestro. A lo cual y a otras muchas cosas servirá el tener consigo personas de consejo, de los cuales se pueda ayudar en lo que ha de ordenar para el buen proceder de la Compañía en unas partes y otras a gloria divina [n. 667].

El amor como vínculo

El vínculo principal de entrambas partes, para la unión de los miembros entre sí y con la cabeza, **es el amor de Dios nuestro Señor**. Porque, estando el Superior y los inferiores muy unidos con la su divina y suma Bondad, se unirán muy fácilmente entre sí mismos, por el mismo amor que de ella descenderá y se extenderá a todos próximos, y en especial al cuerpo de la Compañía. Así que la caridad, y en general toda bondad y virtudes con que se proceda conforme al espíritu, ayudarán para la unión de una parte y otra, y por consiguiente todo menosprecio de las cosas temporales, en las cuales suele desordenarse el amor propio, enemigo principal de esta unión y bien universal [n. 671].

No buscar hacer carrera

Será también de suma importancia para perpetuar el bien ser de la Compañía **excluir de ella con grande diligencia la ambición**, madre de todos males en cualquiera comunidad o Congregación, cerrando la puerta para pretender dignidad o prelación alguna directa o indirectamente, mirando cada uno por servir a las ánimas conforme a nuestra profesión de humildad y bajeza, y a no deshacerse la Compañía de las personas que para el fin suyo son necesarias [n. 817].

Cuidar la unión

Lo que ayuda para la unión de los miembros de esta Compañía entre sí y con su cabeza, mucho también ayudará para conservar el buen ser de ella, como es especialmente el vínculo de las voluntades, que es la caridad y amor de unos con otros, al cual sirve el tener noticia y nuevas unos de otros y mucha comunicación, y usar una misma doctrina y ser uniformes en todo cuanto es posible, y en primer lugar el vínculo de la obediencia, que une los particulares con sus Preósitos y entre sí los locales y con los Provinciales, y los unos y los otros con el General; en manera que la subordinación de unos a otros se guarde diligentemente [n. 821].

Tomado de: Constituciones de la Compañía de Jesús

Algunas preguntas para la reflexión

Acompañamiento personal

¿Te es fácil el generar encuentros personales en tu organización? ¿Eres accesible personalmente? ¿Trabajas mejor solo o prefieres trabajar con otros y en equipo? ¿Los demás sienten que les apoyas como personas? ¿Crees que quieres a tu gente? ¿Sabes si están contentos en su tarea? ¿Están contentos contigo? ¿Promueves el crecimiento personal, profesional y espiritual de tu gente? ¿Buscas que las personas den lo mejor que tienen para la misión de la institución? ¿Dedicas el tiempo necesario a la atención a las personas de tu grupo de trabajo?

Construir equipos

¿Cómo recibes a los nuevos en tu equipo o institución? ¿Estás disponible a ellos? ¿Cómo aprendes de los veteranos? ¿Fomentas el debatir temas de fondo en equipos de trabajo? ¿Qué experiencia tienes de injusticias resueltas en tu equipo? ¿Tienes experiencia en manejo de conflictos? ¿Has liderado dinámicas de discernimiento orante en común? ¿Crees que contribuyes a la creación de un buen clima de trabajo? ¿Sabéis celebrar éxitos y acontecimientos en grupo? ¿Qué utopías has compartido en grupo?

Dimensión corporativa

¿Tienes experiencia en liderar una comunidad apostólica? ¿Qué habéis logrado? ¿En la dirección, tenéis espíritu de “puertas abiertas” y estáis accesibles a la base? ¿Fomentas metodologías de trabajo participativas (reuniones, etc.)? ¿Sabes delegar? ¿Eres fiel en la rendición de cuentas? ¿Sientes que cada persona representa a la institución? ¿Colaboras en que la información fluya en la casa y haya transparencia? ¿Generas dinámicas de formación en común para reflexionar y profundizar en la identidad y misión propias?

5. Impulsar una visión: orientadora, vinculante y atractiva

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 (...). Una obra ignaciana se puede llamar jesuítica cuando tiene una clara y definitiva relación con la Compañía de Jesús y cuando su misión concuerda con la de la Compañía, por un compromiso con la fe que realiza la justicia a través del diálogo interreligioso y una responsabilidad creativa con la cultura (C.G. 35, D. 6, nn. 9-10).

Nos referimos aquí a las *competencias estratégicas y de gestión* que mencionan los estudios sobre liderazgo.

El liderazgo ignaciano se ejercita desde una visión, una concreción atractiva e inspiradora de lo que pretendemos corporativamente. Esa

visión es diferente para cada grupo humano y para cada institución concreta, pero necesariamente debe apuntar a un mundo más fraterno y más justo, donde todas las personas tengamos sitio, y de forma prioritaria los últimos, a cuyo servicio nos posicionamos.

Es decir, el liderazgo ignaciano no consiste sólo en un modo de proceder, sino que está al *servicio de la Misión actual de la Compañía de Jesús*, por lo que no sólo ofrece orientaciones de forma, sino que también exige contenidos concretos. Si queremos conocer esta misión podemos recurrir a los textos de las Congregaciones Generales. Por ejemplo: “El fin de nuestra misión (el servicio de la fe) y su principio integrador (la fe dirigida hacia la justicia del Reino) están dinámicamente relacionados con la proclamación inculturada del Evangelio y el diálogo con otras tradiciones religiosas como dimensiones de la evangelización” (C.G. 35, D.3, n.2).

El liderazgo de una institución debe buscar modos más efectivos de *promover la fe y la justicia*. La misión de la propia obra se inscribe dentro de esta misión mayor a la que sirve. A su vez, esto implica que la *toma de decisiones* cotidiana, y muy especialmente en los momentos de planificación, está gobernada en su conjunto por la prioridad de esta Misión. El liderazgo ignaciano, que como decíamos delega muchas responsabilidades, incluye la *rendición de cuentas*. La obra responde ante las instancias superiores de gobierno de la Compañía de la fidelidad del servicio a esta Misión, lo cual exige un ejercicio de sinceridad con el desempeño real de la propia obra y de transparencia a la hora de transmitirlo. La rendición de cuentas puede verse como un ejercicio de

control, pero fundamentalmente se trata de una vía de ofrecer información al gobierno de la Compañía, para que éste pueda colaborar con la obra en su adecuada orientación. Esta Misión ha de construirse sobre la base de *respuestas intersectoriales* a los grandes retos apostólicos comunes, que son atendidos de modo sectorial por las distintas obras. Puesto que las respuestas apostólicas deben incluir hoy reflexión, propuestas educativas, vivencias pastorales e incidencia social para que puedan ser consecuentes, la intersectorialidad resulta estrictamente necesaria.

Cuando ese gran horizonte de Misión está básicamente interiorizado por las personas que conforman una institución, se puede proceder a construir corporativamente la visión de la institución. La herramienta más adecuada de la que disponemos es la *planificación apostólica*: una *planificación estratégica* dirigida hacia este horizonte apostólico, que se construye con la participación de todos los actores implicados y con la aprobación del Provincial. Incluye momentos de reflexión serena, de oración y de discernimiento. A su vez, los *procesos de calidad* colaborarán a concretar la actividad cotidiana de la institución de manera que ésta alinee sus pasos hacia este horizonte. La visión y planificación estratégicas no han de quedarse en un cajón sino influir en el día a día de la institución. En ese día a día, la persona líder es la persona que toma más decisiones en una institución.

La base de la planificación estratégica ignaciana está en una serie de criterios ignacianos que la persona líder quiere compartir y aplicar en la

gestión de la institución. Por un lado, hay unos criterios que pueden ser transversales a la hora de elegir campos de acción y que concretan lo que puede considerarse el mayor servicio divino: el bien más universal, estar donde otros no pueden estar, lo que sea más duradero, lo más urgente, lo que de mayor fruto y genere más bien y suponga menor peligro. Esto puede suponer optar por estar en fronteras de apostolado, áreas de acción donde los caminos no están trazados y donde todavía no hay respuestas claras, pero donde la necesidad es mayor. Es decir, no cualquier apostolado. Por otro lado, hay otros criterios básicos de la espiritualidad ignaciana que aquí pueden tener su concreción: tanto cuanto, búsqueda del *magis*, amar y servir, cuidado de las personas, etc. Todo esto supone ciertamente innovar, pero no cualquier innovación, sino una innovación que ayude a encarnar los criterios arriba mencionados.

Impulsar una visión conlleva la *gestión del cambio para un mejor servicio*.

Cuatro actitudes cardinales en este capítulo del liderazgo:

-Pasión: se trata de contagiar a las personas del equipo una mística, una ilusión dispuesta y pronta. Nada más valioso para ello que vivir con autenticidad y coherencia. El liderazgo ignaciano no es sólo gestión, sino derroche de la vida interior, volcada sobre la realidad, algo que tiene capacidad de convencer y arrastrar.

-Creatividad: se quiere buscar lo mejor, darle vueltas a cuestiones hasta que se aclaran y alumbran novedad, no conformarse con cualquier cosa.

La creatividad surge de los momentos de consolación, son una visitación del Espíritu que llena por dentro y genera luz y paz. Para ello es conveniente cultivar la estética y los afectos. La fecundidad no surge de una persona interiormente castrada. Incluye una capacidad de apreciar lo germinal.

-Aprendizajes: se trata de extraer conclusiones operativas a partir de los procesos vividos. Incorpora dimensiones importantes de evaluación y discernimiento, sinceridad con la propia historia y toma de postura ante determinadas circunstancias. Los aprendizajes conviene elaborarlos colectivamente.

-Perseverancia: se trata de una virtud fundamental. Nada valioso puede conseguirse si no hay tenacidad. La consolación inicial da paso a los claroscuros de lo cotidiano: resistencias, obstáculos, dudas. Entonces sólo guía la luz primera, sobre la que conviene volver de cuando en cuando. Pero para eso hay que mantenerse activos en dirección hacia ella. Ciertamente uno de los peores líderes es el voluble e inconstante, por creativo y genial que pueda parecer.

* * *

En resumen, es parte del liderazgo asumir una misión. En el caso del liderazgo ignaciano, se formula esa misión con ojos ignacianos. Si se trata de una institución jesuita, siguiendo las formulaciones recientes de la Compañía, es decir, aportando algo a esa misión formulada, no haciendo cualquier cosa. Con esa finalidad, hay que tener capacidad de realizar

análisis de la realidad, de planificar corporativamente instituciones y de gestionar lo que se haya planificado estratégicamente.

Instrucciones de Ignacio de Loyola a los enviados en misión

Cuestiones a cuidar

Sentido de grupo, estrechar la unión entre todos, cuerpo de la Compañía, correspondencia, comunicación entre ellos y el superior, obediencia, pobreza, generosidad con los pobres, testimonio, distribución de tareas, consulta de grupo, conferir una hora por la noche, comunión y afecto mutuo, adaptación a las circunstancias, conversación como ministerio importante.

Criterios

Servir en pobreza, preferencia por los ministerios más propios de la Compañía, repartición del trabajo, apertura a la diversidad de tiempos, lugares y personas, sólido talante espiritual, conciencia de formar parte de la comunidad total, promoción del bien universal.

Tomado de: Javier Osuna SJ (1998) *Amigos en el Señor. Unidos para la dispersión*. Bilbao, Mensajero.

Algunas preguntas para la reflexión

Misión jesuita

¿Conoces la misión de la Compañía de Jesús y su historia reciente? ¿Qué te atrae más? ¿Cómo responde la misión de tu obra a la misión de la Compañía? ¿Tu institución está integrada en los principios y visión que se buscan en el proyecto de provincia? ¿Qué líneas habéis fomentado desde esa perspectiva? ¿Cómo recreáis desde vuestra particularidad propia (educación, investigación, compromiso social, pastoral, etc.) los rasgos típicos de una institución jesuita? ¿Fomentas que los laicos y jesuitas se sientan a gusto trabajando en una institución jesuita? ¿Profundizan en su misión propia como laicos en la Iglesia? ¿Qué dificultades tenéis?

Entorno y estrategia

¿Interpretas adecuadamente el contexto religioso, cultural, económico y socio-político en el que está inmersa la obra? ¿Tienes experiencia en establecer diagnósticos, mostrando capacidad para comprender y abordar los retos del entorno para la Visión y Misión de la obra? ¿Eres capaz de llevar a cabo una planificación estratégica, en línea con el proyecto de provincia, liderando la planificación institucional de tu obra? ¿Creas vínculos que suponen visión y estrategia común con otras obras de la Compañía de Jesús, no solo de tu sector apostólico, es decir, con una visión intersectorial (plataformas apostólicas, etc.)?

Gestión con espíritu

¿Tomas medidas referentes a recursos materiales, financieros y humanos, dirigidas a asegurar las condiciones necesarias para que se lleven a cabo los procesos según la misión definida? ¿Tienes experiencia de evaluación apostólica, es decir, de realizar mediciones periódicas, internas/externas, para verificar los niveles de cumplimiento de los objetivos de misión? ¿Fomentas el rendir cuentas con transparencia a instancias que están encima de ti? ¿Aplicas en tu gestión los criterios ignacianos: tanto cuanto, búsqueda del *magis*, amar y servir, cuidado de las personas, estar donde otros no están, etc.? ¿Estimulas la reflexión y búsqueda constante de mejores alternativas para mantener actualizados las respuestas a los retos planteados?

6. Discernir con los demás: actitud y tarea permanentes

Una última dimensión de la formación para la misión incluye programas de preparación y apoyo para directivos. Aquellos con cargos de dirección asumen una relación especial con la Compañía. Puesto que su trabajo es, a la vez, un desafío y un elemento esencial para la misión de la Compañía, necesitan apoyo y cuidado de parte de la misma y de los demás colaboradores. Más

aún, deben recibir una formación adecuada en lo propio de nuestro modo de proceder, especialmente la integración del discernimiento apostólico en la toma de decisiones (C.G. 35, D.6, n.20).

Todo ejercicio de liderazgo supone un ejercicio continuado de toma de decisiones. El liderazgo ignaciano decide a partir de prácticas de discernimiento que buscan acercarnos cada día más a la visión. Son elementos que pueden denominarse transversales porque están presentes con acentos varios en los distintos bloques de cuestiones relacionadas con el liderazgo arriba señalados. Algunos han sido señalados antes, pero los agrupamos aquí otra vez, como término de estas reflexiones sobre el liderazgo ignaciano, para recoger de forma conjunta esta cuestión, el discernimiento, que es tarea a llevar a cabo en muchos momentos y que implica, además, una dimensión actitudinal. Hablamos aquí de cinco capacidades:

-Habilitar procesos de consulta y de discernimiento orante. La metodología es aquí fundamental. 1) Requiere información y transparencia sobre las cuestiones que se deben decidir. 2) Precisa tiempos de reflexión y oración personal, donde cada persona busca lo mejor y trabaja la propia limpieza de intención. 3) Son necesarios espacios de calidad para que todas las personas se puedan expresar y puedan ser escuchadas; asegurando que la palabra de la persona de autoridad, en ese momento, no tiene más valor que otras, pues todas portan su verdad. 4) Precisa poner en juego la cabeza y el corazón, la razón y los afectos ordenados.

-Facilitar un estilo de organización de reuniones que se construye sobre la metodología propia del discernimiento orante, en cuanto a comunicación, puesta en juego de la razón y los afectos, acogida de las personas, etc.

-Evidenciar la diferencia de posturas. Un sabio manejo de los conflictos es fuente de creatividad. Los conflictos nos incomodan y nos obligan a sacar lo mejor de nosotros mismos. Las diferencias no se pueden ocultar de forma sistemática. Llegado su grado de maduración hay que sacar los conflictos a la luz y permitir que animen el debate y la confrontación de las ideas. Ellos permiten ver con más claridad muchas cosas.

Las diferencias nos ayudan a mantener las tensiones de la misión, algo vital en un estilo ignaciano que procura siempre impedir que se rompa el equilibrio entre las polaridades evangélicas. Sin embargo, encierran el riesgo de que tras la puja de ideas, haya contienda de personas, algo que conviene evitar, aunque no siempre es posible. La persona que lidera debe ayudar a una vivencia de los conflictos lo menos insana posible.

-Fomentar la creatividad: no se pueden tomar decisiones, si no hay propuestas valiosas sobre las cuales elegir. Implementar la creatividad implica romper con prácticas anteriores y desaprender destrezas, lo cual genera resistencias importantes y es el elemento más complicado de manejar en una organización

-Cuidar que los criterios de las elecciones graves, y también de las pequeñas, sean siempre los mismos: hacer el mayor bien, que alcance al mayor número de personas, que pretenda el servicio a los que viven peor

porque más lo necesitan, que se atienda a lo más urgente, aquello que nadie quiere o puede hacer...

En cualquier caso, es muy difícil que una institución pueda operar sobre la base del discernimiento, si quien la lidera no es una persona de discernimiento, es decir, limpia de intención, deseosa de un mayor servicio, creativa en la búsqueda de respuestas, ilusionada y pronta. Actitudes éstas que se trabajan en la reflexión y la oración.

Criterios comunes para elegir las misiones

1. Mirar el honor divino y bien más universal
2. La mayor urgencia
3. Lo que otros no pueden hacer
4. Mayor fruto y menos peligro
5. Lo más duradero
6. Más servicio divino y más bien de los prójimos

Tomado de: Constituciones de la Compañía

Algunas preguntas para la reflexión

Persona de discernimiento

¿Te ves con libertad interior, intención limpia, con ilusión y con deseo de un mayor servicio, como actitudes básicas para discernir? ¿Te ves creativo y dispuesto para buscar soluciones? ¿Tienes experiencia de reflexionar y orar para pulir tus actitudes? ¿Qué experiencia tienes de utilizar los criterios ignacianos de discernimiento: hacer el mayor bien, que alcance al mayor número de personas, que pretenda el servicio a los que viven peor porque más reciben, que se atienda a lo más urgente, aquello que

nadie quiere o puede hacer? ¿Han supuesto alguna renovación en la institución?

Reflexión compartida

¿Buscas ayuda a la hora de analizar tu propia gestión y la situación de la institución? ¿Fomentas un espíritu de participación en tu entorno? ¿Promueves encuentros y reuniones con colaboradores para entender mejor los desafíos que enfrenta la obra, las prácticas que lleváis a cabo y los resultados que lográis? ¿Supone esto un alto nivel de reflexión y profundización? ¿Habéis llegado a sistematizar vuestras prácticas por escrito e incluso a publicarlas para que sean conocidas, divulgadas, criticadas y mejoradas?

Consultas y decisiones

En cuestiones relevantes, ¿habilitas procesos de consulta y discernimiento orante con una metodología adecuada? ¿Propones tiempos de reflexión y oración personal, donde cada persona busca lo mejor, se expresa y se siente escuchada, en clima de limpieza de intención, poniendo en juego la cabeza y el corazón, la razón y los afectos ordenados? ¿Tomas decisiones a la luz del discernimiento espiritual ignaciano? ¿Muestras libertad interior para que decida quien tenga que decidir (normalmente una instancia superior) en los temas que deliberáis?