

CLAVES DEL LIDERAZGO IGNACIANO

Carlos Vásquez S.I.

Julio de 2001

INTRODUCCIÓN

Acercarse al Liderazgo Ignaciano supone un conocimiento directo de las fuentes ignacianas que expresan no sólo su pensamiento (las Constituciones de la Compañía de Jesús) sino su práctica (como, por ejemplo, en sus Cartas, en los recuerdos ignacianos recogidos en los volúmenes de Fontes Narrativi) y en los relatos de los primeros compañeros que convivieron con Ignacio sus años de General de la Compañía.

En este documento recogemos algunos aspectos constitutivos de todo liderazgo. La forma propia ignaciana, sin embargo, es tan distintiva y especial que amerita nuestra reflexión y meditación. Detrás de este Perfil del Líder y de los Criterios para ubicar al talento humano jesuita, está la visión de un líder cuya fuerza interior está más allá del poder, de la imagen y del prestigio.

Presentamos aquí los textos originales de Ignacio de Loyola tomados de las Constituciones de la Compañía de Jesús.

1. PERFIL DEL LÍDER DE LA INSTITUCIÓN

DE LAS CONSTITUCIONES DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, PARTE IX, C.II.

(723) 1. A. Cuanto a las partes que en el Prepósito General se deben desear, la primera es que sea muy unido con Dios nuestro Señor y familiar en la oración y todas sus operaciones, para que tanto mejor que él, como de fuente de todo bien, impetre a todo el cuerpo de la Compañía mucha participación de sus dones y gracias, y mucho valor y eficacia a todos los medios que se usaren para la ayuda de las ánimas.

(724) A. *A estas seis partes se reducen como a principales las demás, pues en ellas consiste la perfección del Prepósito para con Dios y lo que perfecciona su afecto y entendimiento y ejecución; y también lo que le ayuda de los bienes del cuerpo y externos y según la orden con que se ponen, así se estima la importancia de ellas.*

(725) 2. La segunda, que sea persona cuyo ejemplo en todas virtudes ayude a los demás de la Compañía. Y en especial debe resplandecer en él la caridad para con todos prójimos, y señaladamente para con la Compañía, y la humildad verdadera, que de Dios nuestro Señor y de los hombres le hagan muy amable.

(726) 3. Debe también ser libre de todas pasiones, teniéndolas domadas y mortificadas, porque interiormente no le perturben el juicio de la razón, y exteriormente sea tan compuesto, y en el hablar especialmente tan concertado, que ninguno pueda notar en él

cosa o palabra que no le edifique, así de los de la Compañía que le han de tener como espejo y dechado, como de los de fuera.

(727) 4. Con esto sepa mezclar de tal manera la rectitud y severidad necesaria con la benignidad y mansedumbre, que ni se deje flectar de lo que juzgare más agradar a Dios nuestro Señor, ni deje de tener la compasión que conviene a sus hijos. En manera que aun los reprendidos o castigados reconozcan que procede rectamente en el Señor nuestro y con caridad en lo que hace, bien que contra su gusto fuese según el hombre inferior.

(728) 5. Y así mismo la magnanimidad y fortaleza de ánimo le es muy necesaria para sufrir las flaquezas de muchos, y para comenzar cosas grandes en servicio de Dios nuestro Señor y perseverar constantemente en ellas cuanto conviene, sin perder ánimo con las contradicciones (aunque fuesen de personas grandes y potentes) ni dejarse apartar de lo que pide la razón y el divino servicio por ruegos o amenazas de ellos, siendo superior a todos casos, sin dejarse levantar con los prósperos ni abatirse de ánimo con los adversos, estando muy aparejado para recibir, cuando menester fuese, la muerte por el bien de la Compañía en servicio de Jesucristo Dios y Señor nuestro.

(729) 6. La tercera es que debería ser dotado de grande entendimiento y juicio, para que ni en las cosas especulativas ni en las prácticas que ocurrieren le falte este talento. Y aunque la doctrina es muy necesaria a quien tendrá tanto doctos a su cargo, más necesaria es la prudencia y uso de las cosas espirituales e internas para discernir los espíritus varios y aconsejar y remediar a tantos que tendrán necesidades espirituales. Y así mismo la discreción en las cosas externas y modo de tratar de cosas tan varias, y conversar con tan diversas personas de dentro y fuera de la Compañía.

(730) 7. La cuarta y muy necesaria para la ejecución de las cosas, es que sea vigilante y cuidadoso para comenzar, y estrenuo para llevar las cosas al fin y perfección suya, no descuidado y remiso para dejarlas comenzadas e imperfectas.

(731) 8. La quinta es acerca del cuerpo, en el cual cuanto a la sanidad, apariencia (B) y edad, debe tenerse respecto de una parte a la decencia y autoridad, de otra a las fuerzas corporales que el cargo requiere, para en él poder hacer su oficio a gloria de Dios nuestro señor.

(732) B. *Y así aparece que la edad ni deba ser de mucha vejez, que no suele ser idónea para trabajos y cuidados de tal cargo, ni tampoco de mucha juventud, a quien no suele la autoridad ni experiencia conveniente.*

(733) 9. La sexta es (C) acerca de las cosas externas, en las cuales las que más ayudan para la edificación y el servicio de Dios nuestro Señor en tal cargo se deben preferir. Y tales suelen ser el crédito, buena fama y lo que para la autoridad con los de fuera y de dentro ayuda de las otras cosas.

(734) C. *Cosas externas son la nobleza, riqueza tenida en el século, honra y semejantes. Y éstas, caeteris paribus, vienen en alguna consideración. Pero otras hay más importantes que, aunque éstas falten, podrían bastar para la elección.*

(735) 10. Finalmente debe ser de los más señalados en toda virtud, y de más méritos en la Compañía, y más a la larga conocido por tal. Y si algunas 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 (de que se dirá abajo) podrían mucho suplir con la ayuda y favor divino.

2. CRITERIOS DEL LIDER PARA UBICAR AL TALENTO HUMANO

DE LAS CONSTITUCIONES DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, PARTE VII, C.II.

(622) Para acertar mejor en el enviar a una parte o a otra, teniendo ante los ojos como regla para enderezarse el mayor servicio divino y bien universal, parece que se debe escoger en la viña tan espaciosa de Cristo nuestro Señor, teniendo en cuenta todas las cosas, la parte de ella que tiene más necesidad, así por la falta de otros operarios como por la miseria y enfermedad de los prójimos en ella y peligro de su entera condenación.

También se debe mirar dónde es verisímil que más se fructificará con los medios que usa la Compañía, como sería donde se viese la puerta más abierta, y mayor disposición y facilidad en la gente para aprovecharse. La cual consiste en su mayor devoción y deseo (que se puede en parte juzgar de la instancia que hacen) o en la condición y calidad de las personas más idóneas para aprovecharse y conservar el fruto hecho a gloria de Dios nuestro Señor.

Donde hay mayor deuda, como es donde hubiese Casa o Colegio de la Compañía o personas de ella que estudiasen y recibiesen buenas obras de tal pueblo, dando caetera paria cerca el provecho espiritual, sería más conveniente haber algunos operarios, prefiriendo por tal causa, conforme a la perfecta caridad, estos lugares a otros.

Porque el bien cuanto más universal es más divino, aquellas personas y lugares que, siendo aprovechados, son causa que se extienda el bien a muchos otros que siguen su autoridad o se gobiernan por ellos, deben ser preferidos. Así la ayuda espiritual que se hace a personas grandes y públicas, ahora sean seglares como príncipes y señores y magistrados o administradores de justicia, ahora sean eclesiásticas como prelados; y la que se hace a personas señaladas en letras y autoridad debe tenerse por más de importancia, por la misma razón del bien ser más universal. Por la cual también la ayuda que se hiciese a gentes grandes como a las Indias, o a pueblos principales o a Universidades, donde suelen concurrir más personas que ayudadas podrán ser operarios para ayudar a otros, deben preferirse.

Así mismo donde se entendiese que el enemigo de Cristo nuestro Señor ha sembrado cizaña, y especialmente puesto mala opinión o voluntad contra la Compañía para impedir el fruto que ella podría hacer, se debería cargar más la mano, especialmente si es lugar de importancia y de quien se deba hacer cuenta, enviando allí tales personas, si se puede, que con vida y doctrina deshagan la mala opinión fundada en falsas informaciones.

(623) E. Para mejor acertar en la elección de las cosas para las cuales el Superior envía los suyos, téngase la misma regla ante los ojos de mirar el divino honor y bien universal mayor. Porque esta consideración puede muy justamente mover para enviar antes a un lugar que a otro. Y por tocar algunos motivos que puede haber a una parte o a otra, primeramente pudiéndose emplear los de la Compañía en cosas donde se pretenden bienes espirituales y también donde corporales, en que se ejercita la misericordia y caridad; así mismo pudiéndose ayudar algunos en cosas de su mayor perfección y menor; y finalmente en cosas en sí mejores y menos buenas, siempre deben preferirse las primeras a las segundas, caeteris paribus, si no pudiesen juntamente hacerse las unas y las otras.

Así mismo habiendo algunas cosas en servicio de Dios nuestro Señor más urgentes, y otras que menos premien y sufren mejor la dilación del remedio, aunque fuesen de igual importancia, deben las primeras anteponerse a las segundas.

También habiendo algunas cosas que especialmente incumben a la Compañía, o se ve que no hay otros que en ellas entiendan, y otras de que tienen otros cuidado y modo de proveer en ellas, las primeras en las misiones es razón se prepongan a las segundas.

Así mismo entre las obras pías de igual importancia y priesa y necesidad, habiendo algunas más seguras para quien las trata, y otras más peligrosas, y algunas que más fácil y brevemente, y otras que con más dificultad y con más largo tiempo se concluirán, las primeras así mismo deberán preferirse.

Cuando lo dicho todo fuese igual, habiendo algunas ocupaciones de más universal bien y que se extiende a la ayuda de más prójimos, como el predicar o leer, y otras más particulares, como el confesar o dar ejercicios; no pudiéndose hacer las unas y las otras, antes se entiendan en las primeras, si algunas circunstancias no hubiese por donde se juzgase convenir más las segundas. También siendo unas obras pías más durables y que siempre han de aprovechar, como son algunas fundaciones pías para ayuda de los prójimos; otras menos durables, que pocas veces y por poco tiempo ayudan, es cierto que las primeras deben preferirse a las segundas. Y así el Prepósito de la Compañía debe más emplear los suyos en ellas que en las otras, todo por ser así más servicio divino y más bien de los prójimos.

(624) F. Aunque la suma providencia y dirección del Santo Espíritu sea la que eficazmente ha de hacer acertar en todo, y en enviar a cada parte los que más convenga y sean proporcionados a las personas y cosas por que se envían, esto se puede en general decir: primeramente, que a cosas de más importancia y donde más va en no errar, cuanto fuere de la parte de quien ha de proveer mediante su divina gracias, se deben enviar personas más escogidas y de quienes se tenga más confianza.

En las cosas donde hay más trabajos corporales, personas más recias y sanas. En las que hay más peligros espirituales, personas más probadas en la virtud y más seguras. Para ir a personas discretas que tienen gobierno espiritual o temporal, parece convienen más los que se señalan en discreción y gracia de conversar, con lo exterior de apariencia (no faltando lo interior) que ayude a la autoridad, porque puede ser de mucha importancia su consejo.

Para con personas de ingenio delgado y letras, son más proporcionados los que en ingenio así mismo y en letras tienen don especial, que en lecciones y conversaciones podrán más ayudar. Para pueblo comúnmente serán más aptos los que tienen talento de predicar y confesar, etc.

Cuanto al número de los tales operarios que se han de enviar y mezcla de ellos, también haya consideración. Y primeramente, cuando se pudiese, sería bien que no fuese uno solo, sino dos a lo menos; así porque entre sí ellos más se ayuden en las cosas espirituales y corporales, como porque puedan ser más fructuosos a los que son enviados, partiendo entre sí los trabajos en servicio de los prójimos.

Y habiendo de ir dos, parece iría bien con un predicador o lector otro que cogiese la mies que el tal le preparase, en confesiones y ejercicios espirituales, y le ayudase en el conversar y los otros medios que se usan para con los prójimos.

Así mismo enviándose alguno menos ejercitado en el modo de proceder de la Compañía y en el tratar con los prójimos, parece se debería juntar con otro que tuviese más experiencia en esto, a quien pudiese imitar y con quien pudiese conferir y aconsejarse en las cosas que le ocurren dudas.

Con uno muy ferviente y animoso parece iría bien otro más circunspecto y recatado. Y así de otras mezclas como ésta, en manera que la diferencia, unida con el vínculo de la caridad, ayudase a entreambos y no pudiese engendrar contradicción o discordia entre ellos ni los prójimos. Enviar más número que dos, cuando la importancia de la obra que se pretende fuese más grande en servicio de Dios nuestro Señor, y pidiese más multitud, y la Compañía pudiese proveer de más operarios, sin perjuicio de otras cosas de más gloria divina y bien universal, podrá el Superior hacerlo como la unción del Santo Espíritu le inspirare, o en la su divina Majestad mejor y más conveniente sintiere.

(625) G. Cuanto al modo de enviarlos (después de la instrucción conveniente), si pobremente, como sería a pie y sin dineros, o con más comodidad; si con letras o sin ellas para adonde van, ahora sean para particulares, ahora para la ciudad o cabeza de ella, que ayuden para el crédito o benevolencia, el Superior, mirando por todas partes a la edificación mayor de los prójimos y servicio de Dios nuestro Señor, determinará lo que cumple.

(626) H. Cuanto al tiempo para que se envíen unos a una parte y otros a otra, cuando no hay limitación del Sumo Pontífice, parece deba medirse por una parte con la calidad de los negocios espirituales que se tratan e importancia de ellos mayor o menor, atenta la necesidad y el fruto que se hace o espera; por otra parte es de considerar lo que en otros lugares se ofrece, y la obligación que hay de acudir a ello, y las fuerzas de la Compañía que tiene para suplir en unas empresas o en otras. Los accidentes que pueden intervenir, también serán de considerar para más abreviar o alongar el término. Finalmente, teniendo respecto a nuestro Instituto primero, siendo éste discurrir por unas partes y otras, deteniéndose más o menos según se viese el fruto, será menester ver si conviene dar más tiempo o menos en unas misiones o en otras. Y para que esto se conozca, es bien que a menudo tengan avisado al Superior los que son enviados del fruto que se hace.

Cuando se hubiese de hacer mudanza, tenga advertencia el Superior que para revocar debe usar de tales medios, en cuanto posible fuere, que antes queden en todo amor que con desedificación alguna aquellos de donde alguno se saca, persuadidos que en todo se busca el honor y gloria divina y bien universal.

(627) I. A esto no repugna el representar las mociones o pensamientos que le vienen en contrario, subiectando todo su sentir y querer al del Superior suyo en lugar de Cristo nuestro Señor.

(628) K. Con esto se ve ser prohibido que alguno mueva algún príncipe o comunidad o persona de respecto, para que escriba al Superior pidiendo alguno de la Compañía, o de palabra se lo ruegue, sin que primero lo haya comunicado con el Superior y entendido ser ésta su voluntad.

(629) 2. Adondequiera que envíe el Superior, (L) 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 (M) 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. Lo cual tanto deberá con más cuidado hacerse, cuanto la cualidad del negocio, por ser importante o difícil, y de las personas enviadas por tener necesidad de (N) consejo e instrucción, más lo requiere.

(630) L. Dícese “ordinariamente” porque algunas veces, por ser la persona que se envía tan instruida y diestra, no es esto necesario, pero finalmente haráse siempre que será menester.

(631) M. Así como serían oraciones y misas, aplicándose mayormente al principio de las empresas, o cuando se ve más necesidad de tal socorro, siendo las cosas de importancia o por las dificultades que ocurrieren grandes. Y así en esto como en otros recados de patentes o Bulas, etc., que podrían ser necesarios, proveerá el Superior como la razón y caridad lo pide.

(632) N. Este consejo e instrucción no solamente puede ser útil cuanto a los negocios, pero aun cuanto a las personas, según lo que ha menester cada uno el animarle o reprimirle. Y así de lo demás se entienda.

3. ALGUNOS ASPECTOS CONSTITUTIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS.

En un trabajo conjunto con el P. Iván Restrepo S.I., hemos identificado algunos aspectos constitutivos de la estructura organizacional de la Compañía de Jesús. Su importancia se debe a lo siguiente: las diversas teorías actuales sobre una estructura organizacional presentan aspectos que hoy podemos descubrir en la estructura que Ignacio de Loyola le dió a su nueva Orden Religiosa. Es sorprendente para muchos el que Ignacio hubiera tenido esa

visión de una organización que ha tenido vigencia por cuatro siglos y que hoy se nos presenta como un modelo. Es sin duda propio del liderazgo, de la alta dirección, dotar a su organización de una estructura que le permita alcanzar la Misión y la Visión que se ha propuesto en relación a un servicio cualificado a sus beneficiarios.

- 3.1 La Compañía de Jesús tiene *una única Misión y ha sido fijada desde sus orígenes*. ...una Compañía fundada ante todo para atender principalmente a la defensa y propagación de la fe y al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana”¹. Esta Misión ha sido recientemente redefinida “según los tiempos, lugares y personas”: “la Misión actual de la Compañía es el servicio de la fe y la promoción, en la sociedad, de la justicia evangélica, que es sin duda como un sacramento del amor y la misericordia de Dios”... “en esta Misión, su fin (el servicio de la fe) y su principio integrador (la fe dirigida a la justicia del Reino) están dinámicamente relacionadas con la proclamación inculturada del Evangelio y el diálogo con otras tradiciones religiosas, como dimensiones integrales de la evangelización”². Aunque la Misión es única, su campo de acción es múltiple y flexible como aparece indicado en la Parte VII de las Constituciones.
- 3.2 La Compañía de Jesús está *claramente orientada a su Misión*. Toda la organización está dirigida hacia ese fin con unos medios adecuados y pertinentes para lograrlo. Cada una de las 10 Partes de las Constituciones especifican los diversos aspectos que constituyen una Organización: misión, admisión de sus miembros, formación de sus miembros y valores claves de la Organización, apostolados, criterios de selección de los apostolados, manejo del talento humano, gobierno, dimisión de los miembros que no cumplen con la misión...
- 3.3 Cuenta la Organización con un método propio de excepcional eficacia, a través del cual cada uno de sus miembros puede interiorizar tanto la mística que ha de inspirarlo, como el direccionamiento misionero que le debe animar. El método es el de los *Ejercicios Espirituales*.
- 3.4 *El principio de autoridad* está también claramente establecido en la persona del *Superior*, quien decide, anima y determina las misiones que encomienda a sus miembros³.
- 3.5 Dada la importancia de la función que el Superior desempeña, se establecen parámetros muy claros para la designación de personas en este cargo y se define claramente su perfil⁴.
- 3.6 A este alto grado de autoridad del Superior, corresponde *la obediencia* la cual se encarece a todos los miembros con las más apremiantes recomendaciones y motivaciones⁵: “...teniendo ante los ojos a Dios nuestro Criador y Señor, por quien se hace la obediencia (...) seamos prestos a la voz de ella como si de Cristo nuestro Señor saliese, pues en su lugar y por su amor y reverencia la hacemos (...), haciendo cuenta que cada uno de los que viven en obediencia se debe dejar llevar y regir de la divina Providencia por medio del Superior...”

¹ Cfr. **Fórmula del Instituto**, aprobada por Julio III en 1550.

² Cfr., *Notas Complementarias a la Parte VII de las Constituciones*, n. 245, párrafos 2 y 3.

³ Esta autoridad reside por principio en la persona del Papa, pero muy rápidamente, por conveniencias de la misión y por concesión del Papa, se delegó a los Superiores de la Compañía de Jesús.

⁴ Cfr., **Constituciones de la Compañía de Jesús**, ns. 666-667, 723-735, 811, 423-424.

⁵ **Constituciones** n. 547.

- 3.7 A la *obediencia*, además, se le atribuye una destacada función en la búsqueda de la *unión de los ánimos* de todos los miembros⁶, siendo *el amor de Dios nuestro Señor* el vínculo principal de esta unión⁷.
- 3.8 Las Constituciones establecen también medios efectivos para mantener la unión de los miembros de la Compañía. La comunicación entre todos a través de cartas, noticias y encuentros personales. A los Superiores se les pide que visiten periódicamente a las Casas y Obras de la Compañía y, en particular, que el Provincial conozca personalmente a todos los jesuitas de su Provincia⁸.
- 3.9 Para la toma de decisiones, y en especial para confiar las distintas misiones a los miembros de la Compañía, está prevista una herramienta en consonancia con el espíritu de la Orden: *el discernimiento espiritual*⁹.
- 3.10 Como se indicaba más arriba, para la toma de decisiones sobre las misiones que temen asumirse, *existen criterios claros de discernimiento*. Al estar todos ellos regidos por un *magis*, están llamados a convertirse en poderosos incentivos de la calidad y excelencia evangélica en el desempeño de la misión¹⁰.
- 3.11 Por otra parte, se deja un *amplio margen de movilidad, autonomía e iniciativa* a cada persona en la realización de la misión que se le encomienda¹¹.

⁶ “...y porque esta unión se hace en gran parte con el vínculo de la obediencia...” Const. N. 547.

⁷ **Constituciones**, n. 671

⁸ Cfr. **Constituciones**, n. 668 y stes. Particularmente, el n. 673.

⁹ Este discernimiento está previsto en el trato personal entre el Superior y cada un de los miembros. En los últimos años se ha enfatizado el “discernimiento apostólico en común”. Su práctica aún no está generalizada y tampoco su fundamentación es clara, aparte de las “deliberaciones de los primeros padres” en 1539.

¹⁰ Cfr. **Constituciones**, n. 618-628

¹¹ Cfr. **Constituciones**, n. 633-635