

# Liderazgo y valores ignacianos



**José M. Guibert, s.j.**  
Profesor de la Universidad de Deusto

**Resumen:** ¿Puede san Ignacio (siglo XVI) enseñar algo a los líderes de hoy (siglo XXI)? En este artículo hago unos apuntes sobre el liderazgo ignaciano. Por un lado, señalo algunos contenidos a tener en cuenta cuando hablamos de liderazgo ignaciano, distinguiendo tres ámbitos: competencias personales, sociales y estratégicas. Por otro lado, hago un apunte sobre la necesidad de integrar liderazgo y valores ignacianos, sin caer en sólo yuxtaponer ambas áreas. En conjunto, se presentan algunas referencias a la espiritualidad ignaciana, en concreto, a dos textos de san Ignacio: los Ejercicios Espirituales y las Constituciones de la Compañía de Jesús, y se relacionan con cuestiones habituales de liderazgo.

**Palabras clave:** Liderazgo, Liderazgo ignaciano, Competencias para el liderazgo, Ejercicios Espirituales, Constituciones de la Compañía de Jesús.

**Title:**

**Summary:** May St. Ignatius (XVI century) teach anything to leaders of today (XXI century)? In this paper I make some notes about Ignatian leadership. On the one hand, I develop some content to keep in mind when we talk about Ignatian leadership, distinguishing three levels: personal, social and strategic. On the other hand, I make a point about the need to integrate leadership with Ignatian values?, without falling in just juxtaposing the two areas. Altogether, I make some references to Ignatian spirituality in particular to two texts of St. Ignatius, the Spiritual Exercises and the Constitutions of the Society of Jesus, and their relation to common issues of leadership.

**Keywords:** .

## Introducción

El tema del liderazgo está de moda. Eso, lo de la *moda*, no es malo necesariamente. No sabemos si es una moda más que con los años pasará. O si está de moda porque ahora ha habido una nueva conciencia de algo que es importante y a lo que hay que dedicar más tiempo y más atención de lo que se le dedicaba antes, es decir, si el tema del liderazgo está aquí *para quedarse* o no. El tiempo nos dirá si se trata de una moda pasajera. No podemos nosotros juzgar ahora nuestro tiempo.

El tema del liderazgo ignaciano también está de moda. Evidentemente con menos fuerza que el liderazgo en general, pero también aparece en muchos entornos ignacianos. En el ámbito español, se publicó hace unos años un libro de Chris Lowney "El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo" (Granica, 2005). Ahí cuenta los pilares del liderazgo jesuita narrando historias sorprendentes de los jesuitas a lo largo de su historia. El original es inglés y ha sido traducido a diez idiomas. Fue *bestseller* en la lista de libros católicos vendidos en USA.

En los últimos veinte años, en más de dos docenas de centros universitarios relacionados con los jesuitas a lo largo del ancho mundo se están impartiendo cursos denominados de *liderazgo ignaciano*. Y no solo en universidades. En nuestro entorno cercano, en la provincia jesuita de Loyola, se ha lanzado en enero de 2012 la segunda edición de un curso de formación en liderazgo ignaciano. El curso dura poco más de un año. Se invita a él a jesuitas y laicos de distintas instituciones jesuitas. Juntos profundizan en el tema, participan en charlas, tienen tiempo de lectura, comparten sus reflexiones, se les invita a tomar nota de sus reacciones personales ante las problemáticas, aprenden unos de otros, y se les pide que propongan acciones de mejora en su liderazgo al servicio

de la misión de la institución en la que trabajan.

El tema del liderazgo está también de moda en contextos jesuíticos porque quizá hacer falta renovar el liderazgo entre los mismos jesuitas y en especial en las instituciones de la Compañía. Los retos son cada vez más complejos, la preparación técnica necesaria es cada vez mayor y el riesgo de perder el carácter propio jesuita o ignaciano es cada vez más apabullante.

¿Puede san Ignacio (siglo XVI) enseñar algo a los líderes de hoy (siglo XXI)? ¿Tienen cabida en una revista consagrada a estudios empresariales las intuiciones de un líder religioso, que en principio pueden considerarse asépticas respecto a lo empresarial? En este artículo voy a realizar algunos apuntes sobre lo que es esto que se denomina liderazgo ignaciano. En primer lugar hago algunas distinciones sobre lo que es ignaciano. Puede parecer a primera vista un poco técnico o demasiado cercano a jerga para el no muy iniciado en estos temas, pero es algo necesario para hablar con cierta propiedad sobre el tema. Posteriormente, señalaré algunos contenidos a tener en cuenta cuando hablamos de liderazgo ignaciano, distinguiendo tres ámbitos: competencias personales, sociales y estratégicas. Por último, haré un apunte sobre la necesidad de integrar liderazgo y valores ignacianos, sin caer en yuxtaponer ambas áreas. En este artículo, como aporte propio comparado con otros artículos sobre liderazgo, se presentan en este texto, en cada apartado, bastantes consideraciones explícitas sobre lo ignaciano y sus valores.



## Espiritualidad ignaciana

El adjetivo *ignaciano* hace referencia a san Ignacio de Loyola. Tiene que ver con el término *jesuítico*, pero con un matiz. Jesuítico tiene que ver con los jesuitas, los que somos miembros de la orden religiosa que fundó san Ignacio, la Compañía de Jesús. Ignaciano hace referencia a las personas e instituciones que siguen ideas y el carisma de san Ignacio, pero que no necesariamente son jesuitas, ni tienen que serlo. Multitud de congregaciones religiosas femeninas se han inspirado en textos de san Ignacio. No son jesuitas, son ignacianas. Muchos, más aún, grupos y comunidades de laicas y laicos siguen también esas ideas y opciones. Todos esos son ignacianos, sin ser jesuitas. Es decir hay muchísimos más ignacianos no jesuitas que ignacianos jesuitas. Es decir, todos los jesuitas

son ignacianos, pero no todos los ignacianos son jesuitas. El espíritu de san Ignacio va mucho más allá que lo hacen y viven los jesuitas. Para ser ignaciano no hay que ser jesuita, ni medio jesuita ni pseudojesuita ni que imitar a los jesuitas. Por eso, aunque el término liderazgo ignaciano se puede asociar con el estilo de gobierno de los jesuitas, ciertamente va mucho más allá.

Los ejercicios espirituales (EE) de san Ignacio están en la base de lo que se llama espiritualidad ignaciana. Una institución es ignaciana cuando sigue intuiciones de los EE: buscar a Dios en todas las cosas practicando el discernimiento ignaciano. Y esto se hace siguiendo alguna pauta que se consideran clásicamente ignacianas: "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", según criterios de la última congregación general de la Compañía (CG 35, D.6, n.9). Una obra ignaciana no es necesariamente jesuítica. Será jesuítica si está bajo la autoridad última de la Compañía y sigue las pautas de su misión: "un compromiso con la fe que realiza la justicia a través del diálogo interreligioso y una responsabilidad creativa con la cultura" (CG 35, D.6, n.10).

Los EE son un librito de casi cuatrocientos párrafos en el que se propone un método para tener una experiencia personal de Dios e implicarse personalmente en lo que se experimenta. Por una parte, tiene propuestas concretas de oración (contenidos, la mayoría bíblicos), pero por otro lado hay multitud de consejos y recomendaciones muy prácticos sobre qué puede pasar, cómo avanzar, cómo no autoengañarse o cómo crecer personalmente. El librito recoge elementos de tradiciones espirituales de siglos anteriores y plantea un camino con unas características que invitan a la persona a entrar en un proceso muy personal de conversión, de iluminación y de compromiso con la realidad que le rodea.

Los EE han sido estudiados y renovados profundamente en el último medio siglo. Hoy en día hay muchas propuestas de oración inspiradas en los EE. Muchas y variadas, en intensidad, en acentos, en enfoques. Los EE dan mucho juego para dinámicas de reflexión personal y oración. Aunque los EE en puridad son una propuesta de más o menos un mes de oración, son en su conjunto un pozo profundo y muy fecundo presto a muchas adaptaciones, acercamientos y caminos de iniciación. En el mismo libro de los EE se dice que se adapten las personas a quienes se

propone hacerlos. Los EE no son una propuesta fija de reflexión y oración, sino que por definición y como parte del método mismo ha de haber un diálogo entre el que acompaña los EE y el que los hace para acomodarlo a la circunstancia del que los hace.

Los EE son una propuesta de oración que han practicado millones de personas, la mayoría laicos. Ya en tiempos de san Ignacio se trataba de una propuesta que se hacía sobre todo a laicos. Quizá en nuestro tiempo suena más a algo clerical, a algo de curas y monjas. Pero si uno comienza a conocer grupos cristianos de un tipo y otro pronto aprecia que multitud de personas, que no son ni curas ni monjas, han practicado los EE en una forma u otra y les han ayudado en su camino personal, vital y de creyente. Hay incluso creyentes de otras confesiones cristianas que practican los EE, por muy católicos que suenen dichos EE. Intuiciones de los EE se pueden proponer sin su carácter confesional ("EE para no creyentes"), porque las intuiciones de carácter humanista (sean de índole psicológico u organizacional) dan mucho juego.

---

## Liderazgo, dirección o ministerio

---

El liderazgo puede considerarse como parte de la función de dirección. La dirección tiene que ver con lograr objetivos por medio de otras personas. Es decir, no hacer una/o misma/o las cosas sino lograr que se hagan por medio de otros u otras. Una persona asume la dirección, asume su responsabilidad, pero no ejecuta lo que haya de hacerse. El liderazgo tiene que ver con la dirección, pero se centra en lo que corresponde con cuestiones más personales de la persona que obedece o sigue las líneas marcadas por quien dirige o lidera. Preocuparse por cómo se asumen personalmente las directrices marcadas, centrarse en la persona, no solo en las tareas, proporcionar una visión de conjunto, dialogar sobre los costes personales, acompañar personalmente motivando o inspirando, etc. son tareas que asociamos más con liderazgo que con dirección.

Pero es posible que los dos conceptos, dirección y liderazgo, se mezclen y lo sigan haciendo. Es normal. Quizá a veces se utiliza el término liderazgo como sustituto del de dirección. Se habla de liderazgo, pero se quiere hablar de dirección. Simplemente porque en ciertos ambientes suena mejor liderazgo que dirección. El término dirección tiene probablemente peor imagen en algunos ambientes clericales o sociales. Quizá porque se asocia a empresa, y este término no tiene buena imagen en algunos entornos. Si la empresa no tiene muy buena imagen, la dirección, como concepto, tampoco, pues dirección puede

sonar a algo muy empresarial, que se une inconscientemente a racionalidad económica poco humanista y más egoísta que solidaria. Liderazgo suena mejor porque se centra más en las cuestiones referentes a personas y esto suena a más humano que los temas financieros, estratégicos, de marketing o de operaciones, aparentemente más unidos a la dirección de empresas.

Por otro lado, el término liderazgo tampoco está muy bien visto en algunos contextos estrictamente clericales o teológicos. No se considera que desde la Iglesia, y por tanto desde la Compañía, haya nada especial que decir sobre el liderazgo. Se prefiere el término *ministerio* al de liderazgo. El término ministerio sí recoge de manera más rica y fecunda una tradición más estrictamente eclesial de responsabilidad hacia otras personas. El término liderazgo no parece que se pueda asociar fácilmente a la tradición o es difícil buscar su correlato teológico. A pesar de esto, es también un término que se utiliza en ambientes clericales. Si resulta inspirador se seguirá utilizando, sin querer dotarle necesariamente de contenidos teológicos que sí pueden tener otros términos como el señalado de *ministerio*.

---

## Competencias personales

---

Al definir características de los líderes, los autores comienzan siempre señalando entre ellas lo relacionado a las competencias personales, entendiendo personal como lo que afecta al líder mismo. Si lo que más claramente distingue la función de dirección de la de liderazgo es que la persona que lidera se preocupa de la persona que está a su cargo en lo que respecta a sus cuestiones personales, la misma persona que es líder ha de tener en cuenta cómo se toma personalmente la tarea de liderar. Un líder asume una implicación personal en la tarea de liderazgo. La persona líder es la primera que asume la misión de la organización y la transmite con convicción personal.

La inteligencia emocional en las últimas décadas ha servido para resaltar la importancia de las emociones en muchos aspectos de la vida, la formación, las relaciones personales, el trabajo, etc. No solo la inteligencia medida en términos clásicos es relevante para vivir la vida. La cuestión de las emociones afecta más de lo antes se pensaba. La lectura de las propias emociones y el entrenamiento para saber tratarlas es algo a tener en cuenta. Lo que dicen muchos estudios es que muchos directivos se queman en su tarea de dirección, normalmente estresante. Los que no asumen su tarea con suficiente paz o equilibrio poco duran o lo hacen con un coste personal que va más allá de lo aconsejable. La inteligencia emocional

tiene una aplicación directa en la cuestión del liderazgo. Daniel Goleman, en un artículo de 1998, es una de las personas que más claramente ha aplicado el concepto de inteligencia emocional al mundo del liderazgo. Su conocida tesis es que para el liderazgo no valen solo las cualidades consideradas duras (como inteligencia, firmeza, determinación, etc.), sino las cualidades que antes se consideraban blandas (autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía, etc.) y que ahora se relacionan con la inteligencia emocional y son consideradas más efectivas de cara al liderazgo.

El liderazgo exige un profundo autoconocimiento personal. Esta necesidad de atención a las propias emociones es parte de la cultura de los mismos EE. El liderazgo ignaciano se basa también en atender no solo a las emociones de la persona que es liderada sino a las propias emociones de la persona que lidera. Y en esto es totalmente coherente con los EE. Los EE son una experiencia espiritual y también una experiencia profundamente humana. Hacer esta afirmación induce a pensar que existe la afirmación de que la experiencia espiritual puede no ser humana. Quizá se ha transmitido eso durante siglos. Lo que podríamos decir, matizando mejor, sería que los EE son una experiencia espiritual que recuperó lo humano de la experiencia espiritual. La atención a los propios sentimientos, la intensidad de los mismos, y a los movimientos interiores en forma de deseos o llamadas a la acción o a la decisión, son la base del examen de la oración según san Ignacio. Sin ese examen propio de la oración no se avanza en la experiencia de EE.

En algunos textos sobre liderazgo se apunta también a una actitud de servicio por parte del líder. En el lenguaje empleado, por ejemplo, en las corporaciones privadas norteamericanas es común el señalar que se está al servicio de la sociedad, al servicio de la empresa, de los clientes, etc. La realidad puede ser otra cosa, pero la conciencia de que se está al servicio de una causa es clara. Sea cual sea el lenguaje que se emplee, si una característica puede tener el liderazgo ignaciano es esa mentalidad de servicio a través de la tarea del liderazgo.

En la cultura ignaciana se buscan personas con virtudes sólidas, que trabajen para la causa desde la sinceridad, franqueza u honestidad. La espiritualidad ignaciana invita a trabajar la propia intención con la que uno hace las cosas. Purifica esa intención e interés propio y busca fomentar una actitud personal de entrega y generosidad profundas. En los EE se trabaja esta dimensión de manera directa. Si no se llega a cierta libertad interior, no se puede avanzar en los EE.

En los puestos de responsabilidad y de dirección, es difícil no caer en preocuparse demasiado por uno mismo y por su carrera o proyección profesional, por la gloria propia, por el orgullo propio mal entendido, por lo que coloquialmente se denomina trepar o medrar. En la legislación interna de los mismos jesuitas se prevén penas al que busca su propia ambición mal considerada. Y si ocurre con los jesuitas que se supone que invierten tiempo en EE y oración para cuidar y examinar lo generoso y altruista de sus motivaciones personales, también ocurrirá con el resto.

En resumen, el adjetivo ignaciano añade a lo de 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 saben 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, examinándote y centrándote 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.

---

## Competencias sociales

---

Otro de los bloques de competencias que también se relacionan con el liderazgo tiene que ver con la capacidad de relación con las personas (habilidades sociales, empatía, etc.) para crear un cuerpo para la misión. El liderazgo pide que el líder asuma personalmente la tarea de dirección o liderazgo y que se implique en una relación personal con sus subordinados. No se puede evitar esto. Hacer muchos cálculos matemáticos, profundizar racionalmente con éxitos en teorías científicas varias o ser experto en argumentación crítica o filosófica no es lo mismo que ser hábil para las relaciones personales. El liderazgo es una relación de influencia, que me la tengo que ganar. No valen solo las herramientas de poder.

Esas competencias sociales son necesarias para crear un equipo humano. Una intuición del líder siempre es que hacen falta personas, un grupo humano, para lograr unos objetivos. Ese equipo humano es algo a ser muy cuidado y trabajado. Atender el clima humano de trabajo, gestionar conflictos, acompañar a las personas, preocuparse por la contratación (y despido) de personas, generar procesos fecundos de crecimiento, desarrollo y promoción o evaluar adecuadamente son algunas de las tareas a realizar para que ese equipo humano sea vivo y fructífero.



Para esto hace falta cuidar la empatía, el ver las cosas desde el punto de vista del otro y conectar con las emociones reales de la gente que tienes a tu cargo.

Si queremos poner el adjetivo ignaciano a esta forma de liderazgo no tendremos más que decir que eso mismo, generar un cuerpo para la misión, fue una de las tareas a la que más esfuerzos dedicó san Ignacio. Si en los párrafos anteriores he hecho mención a uno de los grandes aportes de san Ignacio, los EE, aquí he de mencionar otra de sus grandes obras: las *Constituciones de la Compañía de Jesús*.

Si los EE son un camino abierto a cualquier cristiano o parecido que quiera profundizar en sí mismo y buscar a Dios en el silencio y en un método de oración, las Constituciones son otro cantar. Es algo que tiene que ver solo con los jesuitas. Es nuestro modo de vida, lo que define lo que somos. Evidentemente, el lenguaje es parecido al de los EE y también muchas de sus intuiciones. Pero el alcance es distinto. Como señalaba más arriba, no solo los jesuitas, sino todos los ignacianos, tienen en los EE su fuente de inspiración. No hace falta ser jesuita para profundizar en las intuiciones ignacianas de los EE. De hecho, los EE son lo auténticamente ignaciano. Si algo quiere preciarse de ser ignaciano, ha de tener un enlace claro con los EE o su espíritu.

Menciono aquí las Constituciones por un doble motivo. Así como los EE se han adaptado a muchos públicos, las Constituciones no. Si es cierto que las Constituciones han pasado por un proceso de renovación por medio de la elaboración de unas Normas Complementarias que en lenguaje de fin de siglo XX actualizan o explican mejor lo que se escribió en el contexto cultural del siglo XVI. Pero todavía hay tarea que hacer por lograr que sean un texto más vivo e inspirador para la vida real de los jesuitas.

El jesuita belga de Jaer, en el libro *Formar un cuerpo para la misión* (Mensajero, 2011), escribe lo siguiente respecto a las Constituciones: "Es todavía un texto en el que hay que seguir profundizando para ir enriqueciendo nuestra comprensión de la espiritualidad ignaciana". Los EE lo que hacen es proponer un camino abierto a cualquier ser humano que busque orientarse según Dios. En cambio, lo que estructura la identidad del jesuita son las Constituciones, como conjunto de criterios para elegir y decidir. Las *Constituciones* aún no han sido, en mi humilde opinión, tan actualizadas como los *Ejercicios*. Ni probablemente son tan parte de la vida de los jesuitas como son los *Ejercicios*. Es decir, hay intuiciones (por ejemplo, sobre el liderazgo ignaciano) reflejadas en las Constituciones que pueden aplicarse más o que están todavía por descubrir.

Por otro lado, mi intuición es que en las Constituciones hay muchas sugerencias que pueden ser válidas para organizaciones que quieren ser ignacianas, pero ignacianas sin ser jesuíticas (es decir, sin ser ni pretender ser miembros de una orden religiosa vinculados entre sí con un voto de obediencia, etc.). Pero todavía falta un largo trecho para lograr una aplicación más o menos directa de las Constituciones (para jesuitas) a las instituciones ignacianas (fundamentalmente para laicos no jesuitas). Si todavía está la Compañía por redescubrir el *tesoro* de sus Constituciones, como lo hizo con los EE, la traducción o adaptación de sus intuiciones a otras instituciones o corporaciones que quieren ser ignacianas es todavía una tarea que está por realizar, pero que puede dar mucho fruto en la comprensión del liderazgo ignaciano.

Además de las Constituciones, las *Cartas* de san Ignacio pueden ser también una fuente de pautas de liderazgo con valores ignacianos. De entre los miles de cartas que escribió, sobre todo en sus últimos años, hay un buen número que son verdaderos documentos inspiradores para distintas empresas apostólicas que estaba entonces organizando la Compañía en distintos lugares del mundo. Algunos ejemplos son los que siguen: un texto sobre el modo de conversar y negociar en la misión a Irlanda (1541), la instrucción para los enviados al concilio de Trento (1546), un plan de acción en el Mediterráneo contra la armada turca (1552) o las cartas relacionadas con el proyecto para el reino de Etiopía (1555). A estos textos hay que añadir el detallado documento de 1539 en el que los primeros jesuitas describen cómo organizaron su deliberación para fundar la Compañía y no desintegrarse en misiones varias. Son textos que plantean lo que hoy llamamos estrategia, objetivos, medios, metas, evaluación, gestión por procesos, rendición de cuentas, etc. y que integran lo de liderazgo y lo de ignaciano de manera muy concreta.

A la hora de buscar un referente en el "crear un cuerpo" para la misión, por un lado, está evidentemente, el recordar lo que hizo san Ignacio con su gente. Pero, por otro lado, el referente de fondo ha de ser el que es modelo para la vida cristiana o todo lo que se quiera bautizar como cristiano: Jesús y el movimiento de hombres y mujeres que creó. La implicación de Jesús como persona en la causa está fuera de toda duda: él mismo es el mensaje, no hay colisión entre el mensaje del Reino y su persona. La implicación de Jesús es patente también en el acompañar y formar ese grupo de colaboradores.

Quizá el de Jesús de Nazaret es un caso particular de liderazgo, que invita a total fidelidad (negarse a uno mismo,



tomar la cruz, etc.), más allá de las ocupaciones diarias, del propio trabajo y más allá incluso de la propia familia. Se crea una "nueva familia", alegre y solidaria, sin rangos ni clases, centrada en el deseo de hacer la voluntad de Dios, en el compartir la experiencia sentida de la llegada del Reino de Dios, y en el acoger con ternura a los humillados y desvalidos sociales.

Una última observación sobre las competencias sociales puede ser recordar que el liderazgo ignaciano no presupone que una persona ignaciana lidera a otras personas ignacianas o cristianas. En pocos sitios ocurre que todas las personas de una institución nominalmente ignaciana esté formada solo por personas que se sienten ellas ignacianas. Evidentemente en una orden religiosa o en asociaciones de ese tipo sí es ignaciano cada miembro. Pero no podemos pretender eso en instituciones insertas en una cultura plural. Las personas que uno ha de liderar son de opciones de vida probablemente muy distintas. Es la persona líder la que ha de tener una forma de ver la vida que ha de acercarse a los valores ignacianos.

En resumen, crear un cuerpo es una de las misiones clave de líder. San Ignacio, 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 EE. Hace falta profundizar más en ellas y *traerlas* a contexto laical y aconfesional.

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 uno recrimina puede transmitir reconocimiento. Teresa de Calcuta solía preguntar, cuando se juntaba con empresarios: "¿Conocéis a vuestra gente? ¿Queréis a vuestra gente?". Para ello, se ha de cuidar la relación para promover la unión y cohesión y sacar lo mejor de las personas, mirando las distintas vocaciones o carismas personales.

---

## Competencias estratégicas

---

El tercer bloque de contenidos de liderazgo con valores ignacianos ha de ir unido a los temas de misión. Según el citado de Jaer hay dos verbos esenciales en nuestra manera de proceder: sentir y realizar, sentir lo que Dios quiere, y realizar lo que hemos sentido. La orientación "práctica" o a la acción es una característica de la espiritualidad ignaciana, tanto de los EE como de las Constituciones o Cartas. Para esto es necesario ver la realidad como es y estar en el mundo, no cayendo no solo en el ateísmo o el panteísmo sino tampoco en la evasión religiosa.

En el liderazgo ignaciano no se plantea el liderazgo para cualquier misión. No se forma uno cómo líder "en general" para cualquier cosa, para cualquier empresa, para

cualquier causa. Unos párrafos más arriba en este artículo, al distinguir entre ignaciano y jesuitico, he hecho referencia a la misión de la Compañía. Desde su origen (*Fórmula del Instituto*, 1550) se habla de defensa de la fe, se habla de obras de misericordia (de contenido más social) y se habla del bien común. A finales del siglo XX se hizo una nueva formulación. Por un lado, se habla de fe que realiza la justicia. Por otro lado, se destaca que esto ha de hacerse en diálogo cultural e interreligioso.

La clave en esta cuestión es conocer la misión a la que se sirve. En el caso de instituciones que sean de la Compañía de Jesús, el líder ignaciano ha de saber cómo hacer que esa institución, o esa parcela de su institución, sirvan a una causa común. Ha de buscar formas efectivas de promover la fe y la justicia en el distinto tipo de actividades en que se encuentre (educativas, de investigación, sociales, culturales, pastorales, etc.). Ha de tener en cuenta para esta tarea los condicionantes culturales en donde se sitúa (por ejemplo, el idioma o los valores) y funcionar con una actitud ante las distintas religiones (o ante el agnosticismo) que sea constructiva y aporte algo.

La misión es tarea y estilo (modo de proceder). La visión ignaciana es global, y por eso invita a cambiar la cultura de las instituciones cuando cada uno va a salvar lo "suyo" o solo le preocupa "su" obra. Si se trata de una institución jesuita, ha de saber relacionarse con otras instituciones jesuitas, ya sean del mismo sector o de otros, para lograr que entre unos y otros se responda de manera conjunta a los grandes retos apostólicos de hoy en día. Estos retos apostólicos son los retos que tiene hoy la humanidad y que difícilmente se pueden atender en solitario.

En palabras de A. Nicolás (superior general de los jesuitas, en su visita a Donostia en septiembre de 2011): "Habrà que plantearse cómo podemos juntos, como creyentes, como Iglesia, responder a los retos graves y serios que arrastran las gentes que transitan por nuestras ciudades y pueblos. Son los retos de todo los tiempos. De todos los sabios, de todas las religiones y sociedades: la paz, la guerra, el hambre, la pobreza, la falta de alegría y esperanza, el sentido, la justicia... También la vida política como lugar de grandes responsabilidades sociales".

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, por ejemplo

por medio de herramientas de gestión como pueden ser los procesos de calidad, lo que se haya planificado estratégicamente.

---

## Liderazgo ignaciano o liderazgo y temas ignacianos

---

En el último apartado de este artículo quiero añadir una reflexión sobre una intuición que parece que no es fácil de transmitir. En una primera aproximación, puede parecer que lo ignaciano no aporta nada especial al liderazgo. El liderazgo es liderazgo, y punto. Poner el adjetivo *ignaciano* puede parecer un signo de intento de prepotencia por parte precisamente de los "ignacianos", que parece desean bautizar todas las realidades con sus adjetivos propios (en este caso, *ignaciano*).

Sin embargo, la intuición que hay detrás de esta reflexión es que en lo ignaciano sí hay una visión particular de liderazgo. Es decir, no hace falta salir de lo ignaciano, dejar la cultura o valores ignacianos, para vivir intuiciones profundas y fecundas en lo que respecta al liderazgo. La historia lo ha demostrado. Pero, como decía en el párrafo anterior, esto no se transmite bien.

Unido a la problematicidad de esta intuición está el hecho de que algunos cursos de liderazgo ignaciano plantean una formación algo o bastante dividida en dos contenidos claramente diferenciables. Por un lado, se imparte algo sobre cultura o espiritualidad ignaciana: por ejemplo, la vida de san Ignacio, que como líder es muy sugerente, o el relato de otros momentos de la historia de la Compañía de Jesús con elementos biográficos de jesuitas que fueron grandes líderes, como Roberto de Nobili introduciéndose en la cultura india, Matteo Ricci acomodándose a la cultura china, las Reducciones del Paraguay, etc. Y en esos mismos cursos, después, se plantean temas de liderazgo empresarial (con toques psicológicos), trabajando herramientas de gestión y habilidades directivas. Es decir, en un buen número de cursos de liderazgo ignaciano lo que se propone es más bien contar algo sobre la vida de san Ignacio y de la Compañía (por ejemplo, un 30%) del curso, y luego proponer herramientas comunes sobre el liderazgo "en general" (un 70%), con intuiciones del mundo de la psicología y de la empresa. Todo ello de manera juxtapuesta, sin especial vinculación intrínseca.

Creo que el problema es que no se une un ámbito con el otro (lo ignaciano, con lo organizativo o psicológico). Sin embargo, la clave es unirlos. Tampoco se trata de decir continuamente "san Ignacio ya lo dijo", "san Ignacio lo

hacia así", y caer en un cuasi fundamentalismo según el cual san Ignacio ya lo dijo e hizo todo, aunque a veces ése sea el riesgo. Se trata más bien de recuperar una tradición. Un estilo en el que el liderazgo es parte de la vida, parte de la misión. Hacer las dos cosas de manera integrada (ser ignaciano y ser líder) es un reto. Es decir, no ponerse la gorra de líder un rato, y la gorra de ignaciano otro rato, y funcionar así de manera alternativa o secuencial.

Esto no es fácil. Hace poco, en una entrevista a un jesuita aragonés, un periódico decía: "Jesús María Alemany además de ser jesuita ha dedicado toda su vida a investigar los caminos de la paz" (ABC, 28/12/2011). Según esta formulación se puede deducir que, para la periodista que escribió esta frase, ser jesuita y trabajar por la paz son dos cosas distintas. A pesar de ser una cosa, ha hecho la otra. No parece que entre en su cabeza que uno pueda ser jesuita trabajando por la paz, precisamente así, trabajando por la paz. Parece que transmite que hay un cliché sobre lo que es ser jesuita. Y luego se describen, incluso amable o elogiosamente, otros añadidos. Pero siempre como añadidos, "además de ser jesuita".

Esta cuestión no es sólo cuestión de imagen de los jesuitas. Va más allá y tiene que ver con el concepto de religión que tengamos. Hay acercamientos a lo religioso que, simplificando mucho y caricaturizando algo, dirían algo así como: "Los curas, a lo suyo. Que no mezclen las cosas importantes con la religión". Sin embargo, el reto de la religión está en iluminar las "cosas importantes" de la vida. No en ser algo marginal, esotérico, abstracto, anticuadísimo, que nadie entiende y que en realidad no pinta nada. El reto es dar luz a lo mundano. Si una religión tuvo éxito en una época concreta de la historia fue porque se encarnó o inculturó: utilizó palabras profanas no religiosas, conceptos mundanos no relacionados con la religión, experiencias ordinarias que no parecen muy divinas, y dio a todo eso un sentido nuevo, liberador, más profundo. Es decir, tuvo éxito porque fue trascendente desde lo inmanente.

En la tradición ignaciana se hace referencia a la *visión del Cardener* de san Ignacio. Fue una experiencia, en su tiempo en Manresa, tras la cual comenzó a ver las cosas "de manera nueva": desde Dios o en Dios. Dios en el mundo. Sin caer en el panteísmo (identificar al mundo con Dios) comenzó a considerar que Dios está en las cosas, animándolas, dándoles vida, trabajando en ellas. O, dicho de otro modo, las cosas y personas estamos en Dios. La experiencia de Dios no se separa de la experiencia mundana, sino que la 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. Son temas complejos que requerirían más páginas que las de este artículo. He tratado más bien de afirmar que algunas visiones organizacionales o psicológicas también pueden ser llamadas ignacianas. Esos valores ignacianos han dado mucho fruto durante casi cinco siglos en el campo que ahora se llama de liderazgo. Y lo pueden seguir haciendo si los recuperamos y ponemos en práctica.

## Curriculum vitae

\* **José María Guibert Ucin** (Azpeitia, Gipuzkoa, 1962) es profesor catedrático de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto. Es director del Centro de Ética Aplicada de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Es doctor en Ingeniería Industrial y Licenciado en Teología. Es miembro del equipo de investigación "Ética Aplicada a la realidad social". Publicaciones, como autor, coautor o editor: *Impacto Industrial de los proyectos estratégicos en cooperación en la CAPV* (1997), *Ética Profesional* (2002, con G. Bilbao y J. Fuertes), *Ética para ingenieros* (2006, con G. Bilbao y J. Fuertes), *Preguntas éticas en cuestiones disputadas hoy* (2006, con J.L. Orella), *Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa* (2007, coord.), *Responsabilidad Social Empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en pymes* (2009, coord.), *Cooperativismo, empresa y universidad* (2010, coord.), *Gestión Socialmente Responsable* (2011, coord.). Es jesuita y coordinador del Proyecto de Provincia, de la provincia jesuita de Loyola.

### BIBLIOGRAFIA

- Daniel Goleman (2004) "¿Qué hace a un líder?", *Harvard Business Review. América Latina*, octubre 2004.
- André de Jaer (2011) *Formar un cuerpo para la misión: lectura sapiencial de las Constituciones de la Compañía de Jesús*, Bilbao: Mensajero.
- Chris Lowney (2005) *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo*, Barcelona: Granica.
- Ignacio de Loyola (1982) *Ignacio de Loyola: obras completas*, Madrid: BAC.
- Provincia de Loyola (2011) *Visita del Superior General de la Compañía de Jesús P. Adolfo Nicolás SJ a la provincia de Loyola*.
- Revista Carta de AUSJAL (2008) Número monográfico sobre Liderazgo Ignaciano (nº 28, 2008) [www.ausjal.org/Carta\\_AUSJAL.html](http://www.ausjal.org/Carta_AUSJAL.html)
- Revista Red Ignaciana (2009) Número monográfico sobre Liderazgo Ignaciano (nº 7, diciembre 2009) [www.jesuitascastilla.es/pages/red-ignaciana/revista.php](http://www.jesuitascastilla.es/pages/red-ignaciana/revista.php)