



Promotio Iustitiae

Secretariado para la Justicia Social y la Ecología (SJES), Curia General de la Compañía de Jesús, Roma - Italia

Liderazgo y Gobierno: Un llamado a la reconciliación y la recreación

Teología del liderazgo y el gobierno proféticos En la Compañía de Jesús

Pavulraj Michael SJ

Características del liderazgo ignaciano: una orientación que da fruto

Sarah Broscombe

Liderazgo al modo de Jesús

Carlos Rafael Cabarrús Pellecer SJ

Gobernar con espíritu ignaciano, hoy

Sandie Cornish

Sobre el liderazgo en las obras de la Compañía de Jesús

David Fernández SJ

Perspectivas sobre colaboración, trabajo en red y discernimiento en la planificación apostólica: Redescubrir la colaboración como gracia

Sandra Chaoul

El liderazgo en las obras jesuitas de apostolado social: Un aprendizaje en el corazón del compromiso

Elisabeth Garant

Diez años de formación en liderazgo ignaciano

José M. Guibert SJ

Un gobierno al servicio de la misión: el papel de las conferencias

Mark Raper SJ

Retos y oportunidades para el liderazgo en el contexto de la Conferencia Jesuita de Estados Unidos

David McCallum SJ

Liderazgo y gobierno: tipología y retos con vistas a una sociedad viable, estable y próspera

Paulin Manwelo SJ

Gobierno y liderazgo en el contexto actual

Stany Pinto SJ & Erwin Lazrado SJ

Retos para el liderazgo y el gobierno en la promoción de la justicia social y la ecología en la Iglesia y en la Compañía

Ludovic Lado SJ

Retos y desafíos del liderazgo y gobierno en la promoción de la justicia social y ecología

Yolanda González Cerdeira

Editor : Xavier Jeyaraj SJ

Coordinadora de Publicación : Rossana Mattei

El Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la Curia General de la Compañía de Jesús publica *Promotio Iustitiae* (PJ) en español, francés, inglés e italiano en la página web: www.sjweb.info/sjs. Allí podrá acceder a todos los números editados desde el n. 49 de marzo del año 1992.

La última versión impresa de *Promotio Iustitiae* n. 101 fue el año 2009, posteriormente fue publicado solamente en la versión electrónica. Por tanto, le recomendamos que impriman una copia de las versiones para colocarlas en lugares comunes para ser leídas como ser: librerías, sala de lecturas etc.

Si desean hacer algún breve comentario sobre un artículo será, sin duda, bien recibido. De igual modo, si desean enviar una carta para su inclusión en un próximo número de *Promotio Iustitiae*, utilicen por favor esta dirección de correo electrónico: sjes-sec@sjcuria.org.

Les animamos a reproducir los artículos total o parcialmente siempre que lo consideren oportuno, agradeciéndoles que citen a *Promotio Iustitiae* como fuente y que envíen una copia de su publicación al Editor.

Índice

Editorial	5
Xavier Jeyaraj SJ	
Teología del liderazgo y el gobierno proféticos en la Compañía de Jesús.....	7
Pavulraj Michael SJ	
Características del liderazgo ignaciano: una orientación que da fruto	13
Sarah Broscombe	
Liderazgo al modo de Jesús.....	18
Carlos Rafael Cabarrús Pellecer SJ	
Gobernar con espíritu ignaciano, hoy	23
Sandie Cornish	
Sobre el liderazgo en las obras de la Compañía de Jesús	28
David Fernández SJ	
Perspectivas sobre colaboración, trabajo en red y discernimiento en la planificación apostólica: Redescubrir la colaboración como gracia	33
Sandra Chaoul	
El liderazgo en las obras jesuitas de apostolado social: Un aprendizaje en el corazón del compromiso	38
Élisabeth Garant	
Diez años de formación en liderazgo ignaciano	43
José M. Guibert SJ	
Un gobierno al servicio de la misión: el papel de las conferencias	47
Mark Raper SJ	
Retos y oportunidades para el liderazgo en el contexto de la Conferencia Jesuita de Estados Unidos	52
David McCallum SJ	
Liderazgo y gobierno: tipología y retos con vistas a una sociedad viable, estable y próspera	58
Paulin Manwelo SJ	
Gobierno y liderazgo en el contexto actual.....	63
Stany Pinto SJ & Erwin Lazrado SJ	

Retos para el liderazgo y el gobierno en la promoción de la justicia social y la ecología en la Iglesia y en la Compañía.....70
Ludovic Lado SJ

Retos y desafíos del liderazgo y gobierno en la promoción de la justicia social y ecología75
Yolanda González Cerdeira



Editorial

Xavier Jeyaraj, SJ

Las dos últimas congregaciones generales han puesto de relieve la importancia del liderazgo y el 'gobierno al servicio de la misión universal' (CG 35, D 5). La CG 35, reconociendo la exigente naturaleza de este ministerio de liderazgo (D 5, n. 171), ofreció tres principios orientar para las estructuras de gobierno en la Compañía de Jesús: a) estas estructuras deben ser concebidas desde una mayor universalidad; b) han de ser agilizadas, modernizadas y flexibilizadas en lo posible; c) es necesario articular mejor los valores ignacianos y los modos de proceder en nuestra vida y nuestro trabajo actuales.

Jesús fue un *líder servidor* con una visión clara, que guió con el ejemplo y construyó un equipo alrededor de él. Se preocupó por los débiles y marginados e invirtió tiempo y energía en empoderarlos. Fue también un *líder profético* que criticó e incluso condenó el liderazgo que confiaba en exceso en los poderes de la ley, que controlan y dominan. Jesús mostró que el liderazgo no es una herramienta para mandar y dictar, sino una misión de reconciliación y de recreación de las relaciones adecuadas con Dios, con los demás y con la creación (CG 35, D 3, n. 12).

La CG 36, en el decreto 2 sobre 'Un gobierno renovado para una misión renovada', afirma: "El gobierno, en la Compañía, es personal, espiritual y apostólico". Y luego añade: "El discernimiento, la colaboración y el trabajo en red ofrecen tres importantes perspectivas en nuestro actual modo de proceder", que ayudan "a perfilar el gobierno, haciéndolo más flexible y apostólicamente más efectivo".

En el presente número of *Promotio Iustitiae* - 125 sobre **Liderazgo y gobierno: una llamada a reconciliar y recrear**, los autores abordan esta cuestión y reflexionan sobre ellas no solo desde los puntos de vista de la persona de Jesús, la Biblia, la teología, la espiritualidad ignaciana y la orientación apostólica y la misión de la Compañía, sino que acentúan los diversos retos y oportunidades que esta encuentra hoy en distintas conferencias. Los autores son totalmente realistas e interpeladores en sus enfoques y ofrecen valiosas sugerencias para que el liderazgo y el gobierno devengan "personales, espirituales y apostólicos".

Pavulraj afirma en su artículo que Jesús moldeó el servicio con la profecía e invitó a sus discípulos a seguir su ejemplo. *Sarah* acentúa cómo la orientación real a Dios configuró de hecho las acciones y decisiones de san Ignacio a lo largo de su vida. Compara esta orientación a Dios con la aguja de una brújula, que siempre vuelve a apuntar al Norte, aunque temporalmente se haya desviado por acción de alguna fuerza magnética. *Carlos Rafael*, por otra parte, compara el carácter del líder con un 'salmón' que retorna a su origen nadando

contra corriente. *Sandie, David y Sandra* subrayan la necesidad que tienen el liderazgo y el gobierno ignacianos de ser más espirituales y apostólicos, centrándose en que lo que se nos encomienda no es una misión personal, sino la *missio Dei*. Todos estos autores nos instan de diversos modos a realizar un verdadero discernimiento ignaciano –que puede arrojar un resultado ambiguo– y a colaborar con la mente y el corazón abiertos, si realmente deseamos recibir las gracias de la acción de Dios en y a través de nosotros.

En su reflexión sobre el liderazgo compartido y nutricio, *Élizabeth*, a partir de su propia experiencia en Canadá, reclama una ‘pedagogía de la camaradería’ en la realización de la misión común. Si bien el decreciente número actual de jesuitas puede verse como una debilidad, probablemente brinda tanto a jesuitas como a laicos una oportunidad para “crear nuevas relaciones”, comenzar la formación laical en modos ignacianos y “atrevernos a explorar caminos nuevos” en el ejercicio del gobierno.

Basándose en sus experiencias personales y en el conocimiento y análisis del ejercicio del liderazgo y el gobierno en diferentes conferencias de la Compañía de Jesús, así como en el contexto actual del mundo circundante, *David McCallum* desde Canadá-EE.UU., *Mark* desde Asia Pacífico, *Manwelo y Ludovic* desde África-Madagascar, *Guibert* desde España-Europa, *Stany y Erwin* desde Asia Meridional y *Yolanda* desde América Latina comparten sus reflexiones sobre los retos y oportunidades para el liderazgo y el gobierno, en especial por lo que respecta a la promoción de la justicia y la reconciliación en la Iglesia y en la Compañía de Jesús.

Estoy seguro de que estos artículos nos iluminarán a todos para discernir el camino del Espíritu, revisar nuestros propios estilos humanos de liderazgo y gobierno y retornar a nuestras raíces, de suerte que, como dice McCallum, podamos “responder a estas cada vez mayores demandas y necesidades de la misión apostólica, especialmente en tiempos de acrecentada volatilidad, incertidumbre y trastornos sociales, económicos y políticos”, con una mayor conciencia de la *missio Dei*.

Original inglés
Traducción José Lozano



Teología del liderazgo y el gobierno proféticos en la Compañía de Jesús

Pavulraj Michael, SJ

Universidad Gregoriana, Roma

Memoria y visión

La Congregación General 35 establece tres principios, basados en la experiencia de las últimas décadas y en nuestra misión apostólica, para guiar la reflexión sobre el gobierno en la Compañía de Jesús: “a) Nuestras estructuras de gobierno y nuestros modos de proceder deben ser concebidos desde una mayor universalidad. b) Las estructuras de gobierno se han de agilizar, modernizar y flexibilizar en lo posible. La Compañía está organizada en función de su misión. c) Las circunstancias cambiantes requieren articular mejor los valores ignacianos y los modos de proceder en nuestra vida y nuestro trabajo actuales” (CG 35, D. 5, n. 1). La presente reflexión se centra en este primer número del decreto 5, porque él invita a la Compañía a leer los signos de los tiempos y a responder con sentido a ellos, al igual que procedieron san Ignacio y los primeros compañeros. También nos insta a hacer teología como la hicieron los profetas, cultivando la memoria y la visión, cuando se les pidió que respondieran de manera eficaz a su contexto. De los profetas se espera que respondan a la llamada recibida con conciencia de encontrarse inmersos en la tensión dinámica entre memoria y visión. Por una parte, los profetas tenían una aguda conciencia de lo que Dios había obrado en la vida de la comunidad. Los profetas llaman al pueblo a recordar y a responder en la celebración, la alabanza, la recitación y la proclamación del Dios conocido para Israel en su propia historia de promesa, liberación, establecimiento de la alianza y construcción de la comunidad en la tierra prometida. Esa remembranza permitió la afirmación de la fidelidad de Dios y sirvió de base para renovar el compromiso del pueblo con las obligaciones asociadas a la alianza con Dios, compromiso que incluía exigencias de justicia y rectitud. Por otra parte, los profetas también tenían una visión de lo que aún podía llevar a cabo Dios más allá de los retos, limitaciones y circunstancias de su propia época. La fidelidad de Dios en el compromiso con su pueblo no es algo del pasado. Dios es rey soberano sobre la totalidad de la historia, por lo que actúa con el fin de abrir a su pueblo nuevas posibilidades para el futuro. Los profetas se atrevieron a soñar sueños y a ver visiones, y su mensaje aguijonó al pueblo a explorar nuevas posibilidades en su renovada alianza con Dios, quien no habita simplemente en el pasado, sino que precede a los suyos con intención de crear para ellos nuevos futuros. Imágenes ricas y creativas anticipan el futuro de Dios para la humanidad: desde el reino de la paz (cf. Is 7,14) hasta la nueva alianza inscrita en los corazones (cf. Jr 31,31-34), los huesos secos capaces de revivir (cf. Ez 37,1-14) o la reaparición del Ungido

de Dios (cf. Is 45,1-8; Jr 23,5-33,15; Zac 3,8). Los profetas enseñan al pueblo que el liderazgo no puede desempeñarse en aras de fines y propósitos individuales, ni siquiera al servicio de los más nobles principios. Tiene que ser ejercido en solidaridad con el conjunto del pueblo y en los contextos concretos de las realidades sociales, históricas, culturales y religiosas que constituyen la vida de la gente. El estilo de liderazgo que Jesús enseñó y del que dio ejemplo no perseguía el mando ni el control, tampoco el estatus ni el poder. No enseñó técnicas, pero maduró el carácter, centrado en un cristiforme corazón servicial. Mostró cómo vivir el servicio con actitud profética e instó a sus discípulos a seguir ese ejemplo, a ser como él. Desde la perspectiva del reino, esto hace que el liderazgo que toma como modelo a Jesús y se centra en su carácter inhabitador sea superior a cualquier estilo secular de liderazgo. Jesús también compartió su visión con un círculo más amplio de discípulos y con la multitud, suscitando confianza y entusiasmo en relación con su visión del venidero reino de Dios (cf. Mt 4,17; Mc 1,15; Lc 4,16-20). En el proceso de plasmar en parábolas su visión del reino y su enseñanza al respecto, Jesús capacitó a las personas a ver su visión por ellas mismas y atrajo a muchos a su visión. Jesús el Mesías creó una comunidad de personas focalizadas en su visión del reino, y lo hizo guiándolas, enseñándolas, motivándolas e inspirándolas.

Características del liderazgo profético en las *constituciones*

Las *Constituciones* de la Compañía de Jesús describen al General de la Compañía como un profeta que cultiva la memoria y la visión en la medida en que hereda las verdaderas cualidades de los profetas del Antiguo Testamento y de Jesucristo en el Nuevo. En primer lugar, interesa que el General “sea muy unido con Dios nuestro Señor y familiar en la oración y todas sus operaciones” (*Cons.* 723). Es importante que el líder sea una persona de oración, como también que tenga la espiritualidad de un contemplativo en la acción. Esta unión con Dios propiciará “que tanto mejor dé como de fuente de todo bien impetere a todo el cuerpo de la Compañía mucha participación de sus dones y gracias”. En segundo lugar, el General debe ser “persona cuyo ejemplo en todas virtudes ayude a los demás de la Compañía” (*Cons.* 725). Ha de ser un modelo para toda la Compañía en la práctica de todas las virtudes, en especial en la práctica de la caridad y la humildad genuina. Estas dos virtudes harán al líder profético sumamente amable a Dios nuestro Señor y a los seres humanos. Deberá ser capaz de conjugar la cordialidad con la eficiencia, la amabilidad con la severidad. La magnanimidad, la fortaleza de ánimo y la constancia son cualidades importantes para el General de la Compañía, “para sufrir las flaquezas de muchos” (*Cons.* 728). Como tercera cualidad, el líder “debería ser dotado de grande entendimiento y juicio” (*Cons.* 729), de modo que sepa discernir y aconsejar. El líder profético habrá de ser inteligente, cultivado, prudente y discreto. En cuarto lugar, debe ser “vigilante y cuidadoso para comenzar y strenuo para llevar las cosas al fin y perfección suya” (*Cons.* 730). El líder proactivo tiene que ser dedicado asiduamente al gobierno y debe poseer energía y valor para llevar a cabo sus obligaciones, sin caer nunca en negligencia. La quinta cualidad es, como dice Ignacio, “acerca del cuerpo, en el qual quanto a la sanidad, appariencia [B] y edad, debe tenerse respecto de una parte a la decencia y auctoridad, de otra a las fuerzas corporales que el cargo requiere” (*Cons.* 731). En sexto lugar, conviene que el gobernante esté dotado de atributos externos tales como “el crédito, buena fama y lo que para la auctoridad con los de fuera y de dentro ayuda de las otras cosas” (*Cons.* 734). Después de todo lo anterior, Ignacio termina diciendo que el General “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” (Cons. 735). Ignacio fue muy realista al reconocer que no sería fácil encontrar una persona en quien todas estas cualidades se dieran simultáneamente y de manera equilibrada. Estos rasgos del General de la Compañía de Jesús son la fuente del liderazgo profético en los distintos niveles de gobierno.

El liderazgo profético y el gobierno para la misión

El liderazgo profético impregna y sostiene todas las dimensiones de gobierno en la Compañía de Jesús. Al frente del gobierno central, el Superior General, un hombre de Dios y de oración, es una fuente de unidad en el cuerpo universal de la Compañía (cf. Cons. 666, 719). Puesto que el gobierno en la Compañía se mide siempre en un adecuado equilibrio entre la unión y la diversidad, “el cargo del P. General se debe ejercer de tal modo que respete esa diversidad, a la vez que la pone al servicio de nuestra misión universal y de nuestra identidad” (CG 35, D. 5, n. 7). La Compañía de Jesús es un cuerpo orientado a la misión. Para los jesuitas, la identidad es inseparable de la misión, cuya centralidad configura todas las dimensiones de la vida y las estructuras. Es una acción apostólica de naturaleza distintiva, conformada y determinada, como si dijéramos, por el principio de que el objetivo es siempre la mayor gloria de Dios: *ad maiorem Dei gloriam*. Esta identidad jesuita se concreta en: un comunicador de la Palabra autoimpulsado, guiado por el Espíritu y penetrado por la Palabra, enviado a una misión bajo el estandarte de la cruz; un hombre tan dedicado a nuestra empresa apostólica que se entregue a sí mismo sin reservas al discernimiento apostólico comunitario, del que ha devenido activamente adepto; tan absorbido por el compromiso con Cristo en la misión que valora mucho cualquier apoyo que pueda ofrecer a sus compañeros jesuitas. La misión promovida por el liderazgo jesuita es verdaderamente una estructura de una sola pieza. Nunca cesa, porque es divina. Los jesuitas en misión son “hombres para otros” y “hombres con otros” a la vez (cf. CG 34, D. 14, n. 34). Esta característica básica de nuestro modo de proceder pide una actitud, una disposición a cooperar, a escuchar, a aprender de los demás, a compartir nuestro legado espiritual y apostólico. Aun reconociendo la autoridad del General de la Compañía en lo que atañe a la misión universal, es importante señalar que “hoy es una necesidad insoslayable la colaboración entre las Provincias y Regiones para llevar a cabo la misión apostólica de la Compañía” (CG 35, D. 5, n. 17). Ser “hombres para otros” y “hombres con otros” son los aspectos decisivos de nuestro carisma y hacen más profunda nuestra identificación con Jesús. En nuestro modo de proceder, los principios de unidad de gobierno (*cura personalis, cura apostolica*), subsidiaridad y autoridad suficiente para el ejercicio del cargo correspondiente deben ser aplicados apropiadamente, como hizo Jesús. Así, el gobierno de la Compañía de Jesús en general y de las comunidades jesuitas en particular tiene como objetivo la misión: “Desde el lugar privilegiado que ocupa en el corazón de la comunidad, el superior es también responsable, junto con el resto de los miembros, de desarrollar su vida apostólica. En concreto, esto compromete al superior local a liderar a su comunidad según una vida comunitaria jesuita, caracterizada por la celebración de la Eucaristía, la oración, el compartir de la fe, el discernimiento apostólico, la sencillez, la hospitalidad, la solidaridad con los pobres y el testimonio que los ‘amigos en el Señor’ pueden dar al mundo” (CG 35, D. 5, n. 4). El cardenal Carlo Maria Martini dice: “Si hay algo por lo que los jesuitas merecen crédito a lo largo de su historia, a pesar de todas las faltas y errores cometidos, eso es, a mi juicio, el hecho de que nunca han buscado acomodarse en lo ya ‘existente’ o lo ‘ya sabido’ y han

escuchado constantemente la invitación a descubrir, definir y alcanzar nuevos horizontes de evangelización y de servicio a la cultura y al desarrollo humano. Esta es la razón por la que noción de ‘frontera’... siempre ha atraído a los jesuitas como un obstáculo a superar, una meta a la que llegar y dejar luego atrás”.

Discernimiento, colaboración y *networking* en el gobierno jesuita para la misión

Las prioridades apostólicas de la Compañía y los criterios ignacianos de discernimiento para decidir sobre ellas y buscar los medios para hacerlas efectivas son temas entrelazados y, puesto que se refieren precisamente a la concreción de la misión apostólica, centrales en las *Constituciones* de la Compañía de Jesús. Este gran deseo está presente de manera palpable, más denso y mejor definido en la Parte VII de las *Constituciones*, pero tiene obvias resonancias en todo el resto del documento. La capacidad de ver la conexión entre lo ideal y lo real, entre lo universal y lo concreto es, como indica el epíteto, verdaderamente divina. Pues esto es lo que Jesús fue capaz de unir: lo divino y lo humano, lo universal y lo particular. Un pequeño ejemplo de ello son las instrucciones dadas por Ignacio a Laínez y Salmerón cuando estos marchaban al concilio de Trento como peritos teológicos. Ignacio les encareció que, al tiempo que desempeñaban ese importante papel, se involucraran en la catequesis infantil. Ambos apostolados, el elevado y el humilde, son caminos auténticos para que la persona humana busque, encuentre y sirva a Dios. Esta es la razón por la que el discernimiento, la colaboración y el *networking* o trabajo en red únicamente pueden entenderse desde la perspectiva de encontrar caminos innovadores para acometer la misión. Los jesuitas discernimos, colaboramos y trabajamos en red por el bien de la misión como profetas modernos. Nuestra espiritualidad adaptativa y nuestra tradición de diálogo con el mundo nos instan a reajustar las estructuras existentes con el fin de hallar mejores respuestas a los retos globales y problemas internacionales desde un enfoque de colaboración que implique la acción concertada con un alcance más amplio. Nuestro nuevo modo apostólico de proceder requiere un cambio cultural en la Compañía de Jesús con vistas a formar agentes dotados de las nuevas habilidades que se necesitan para aportar visión y liderazgo en una misión universal llevada a cabo en colaboración. El liderazgo en la Compañía de Jesús hoy es un ministerio muy exigente. Cuando consideramos el mundo actual, “la necesidad de colaboración internacional, las nuevas estructuras de asociación con otros y las crecientes expectativas sobre la calidad de la vida comunitaria son solamente algunos de los factores que reclaman nuevas actitudes y habilidades en los superiores y directores de obra en todos los niveles de gobierno. Los jesuitas y los colaboradores en puestos de liderazgo necesitan una formación específica” (CG 35, D 5, n. 30).

El discernimiento, un precioso don de Ignacio, es parte integral de nuestra vida personal y de nuestra vida apostólica como cuerpo. Comienza en la contemplación de la obra de Dios en el mundo (cf. EE 23, 236) y nos permite ser más fecundos uniendo nuestros esfuerzos a los designios divinos. El proceso de discernimiento requiere una continua “dialéctica” entre la palabra existencial de Dios, tal como se manifiesta a través de concretas situaciones actuales, y la palabra profética de Dios revelada en Cristo, en el Evangelio y en la tradición viva. Esta dialéctica consiste en prestar atención a todos los factores planteados en la situación concreta y en reflexionar luego sobre ellos a la luz de la palabra profética de Dios, hasta que el jesuita

finalmente pueda evaluar, interpretar y determinar qué es lo que Dios está pidiéndole en realidad como respuesta a la llamada que recibe aquí y ahora. Así pues, el discernimiento de la voluntad de Dios está en el centro del liderazgo y el gobierno proféticos en la Compañía, porque, cuando recorremos el camino del seguimiento, sin cesar nos vemos confrontados con situaciones cambiantes en las que tenemos que descubrir cómo ser fieles al Evangelio y a la guía del Espíritu y, al mismo tiempo, veraces con nosotros mismos. Esto nos obliga a tomar de continuo decisiones en nuestros intentos de integrar la oración y la vida, la contemplación y la acción. El discernimiento es lo que “nos enraíza en la Iglesia, en la que el Espíritu actúa y reparte su diversidad de carismas para el bien común” (Discurso del papa Francisco a la CG 36, 24 de octubre de 2016). El discernimiento es el fundamento para la toma de decisiones por la autoridad legítima en nuestro modo de proceder (CG 36, D 2, n. 4).

La CG 35 afirma que “la colaboración en la misión... expresa nuestra verdadera identidad como miembros de la Iglesia, la complementariedad de nuestras diversas vocaciones a la santidad, nuestra mutua responsabilidad por la misión de Cristo, nuestro deseo de unirnos a las personas de buena voluntad en el servicio de la familia humana y la llegada del Reino de Dios” (CG 35, D 6, n. 30). La comprensión y el respeto mutuos son indispensables en la colaboración con las personas de buena voluntad: una apreciación real de la dignidad, igualdad y diferencia de nuestras vocaciones y una disposición a reconocer los dones, las necesidades y las sensibilidades características de cada grupo. La CG 36 reconoce “el papel decisivo de quienes colaboran en la vitalidad de la misión actual de la Compañía y expresa su gratitud a todos cuantos contribuyen y desempeñan papeles significativos en el servicio de sus obras y ministerios. Nuestra misión se hace más profunda y nuestro servicio se hace más amplio a través de la colaboración entre todas las personas con las que trabajamos, especialmente aquellas inspiradas por la espiritualidad ignaciana” (CG 36, D 2, n. 6).

Los jesuitas somos impulsados permanentemente a descubrir y redefinir lo “*magis*” y tender hacia ello (cf. EE 23, 95, 97, 98, 149, 151, 152, 155, 167). El trabajo en red tiene que realizarse en todos los niveles, desde lo local hasta lo internacional, pasando por lo regional, con interrelaciones –a veces complejas– atravesando los diferentes niveles de uno y el mismo problema. La CG 34 anima encarecidamente a la cooperación regional y mundial: “Estas redes de personas e instituciones deben poder enfrentarse a problemas globales, por medio de ayuda mutua o de información, planificación y evaluación compartidas, o de la puesta en marcha de proyectos que no se pueden fácilmente realizar dentro de estructuras provinciales. Existe ciertamente un potencial para redes de especialistas, complementarios en especialización y perspectiva, pero con una preocupación común; también para comunicaciones entre departamentos universitarios, centros de investigación, revistas especializadas o grupos regionales de juristas. Hay también potencial suficiente para una colaboración a través de agencias internacionales, organizaciones no gubernamentales, y otras organizaciones en proceso de creación de hombres y mujeres de buena voluntad” (G 34, D 21, n. 14). Para los jesuitas, las fronteras y los límites no son obstáculos o topes, sino nuevos retos que deben ser afrontados, oportunidades que hay que acoger. En efecto, la nuestra es una audacia santa, “una cierta agresividad apostólica (CG 34, D 26, n. 27), característica de nuestro modo de proceder, que solo es posible a través de un trabajo en red apropiado: “La colaboración lleva naturalmente a la cooperación entre redes. Las nuevas tecnologías de la comunicación crean formas de organización que hacen más fácil la colaboración. Hacen

posible que se movilicen aquellos recursos humanos y materiales que sostienen la misión y logran superar las fronteras nacionales y los límites de provincias y regiones. El trabajo en red, que tan frecuentemente se menciona en los documentos de nuestras recientes congregaciones generales, se construye cuando se comparte una misma visión y presupone una cultura de la generosidad, abierta a la colaboración con otros y el deseo de celebrar sus logros. Las redes dependen también de personas que sean capaces de aportar su visión y su liderazgo para una misión en colaboración” (CG 36, D 2, n. 8).

Así pues, la teología del liderazgo y el gobierno proféticos en la Compañía de Jesús tiene su fuente en los profetas del Antiguo Testamento y su cima en Jesús, el Profeta de profetas. Los jesuitas del tercer milenio, cultivando la memoria y la visión, retornamos al carisma de Ignacio y salimos al encuentro del mundo contemporáneo con fidelidad creativa. Jesús infunde a los hijos de Ignacio la visión del reino de Dios, una visión que a él le llevó a entrar en conflicto con los reinos de este mundo. Y así, el liderazgo y el gobierno en la Compañía de Jesús son liberadores, redentores, proféticos, transformadores y salvíficos.

Original inglés
Traducción José Lozano



Características del liderazgo ignaciano: una orientación que da fruto

Sarah Broscombe

Coordinador, Programa de Liderazgo Ignaciano, Yorkshire, Reino Unido

El liderazgo ignaciano está experimentando un cambio irreversible. Algo quizá en absoluto sorprendente: la historia de la Compañía está llena de demandas extraordinarias y de cambios extraordinariamente creativos en respuesta. Pero hasta no hace mucho casi todos los líderes ignacianos eran jesuitas. El liderazgo era, por tanto, una implementación de la formación jesuita, a menudo más instintiva que deliberada. Esta formación (noviciado; estudios prolongados; vida comunitaria, si bien relativamente poco convencional; experimentos; las lentes de los Ejercicios Espirituales y las Constituciones jesuitas) no homogeneiza a los individuos, pero infunde un modo de proceder y un encuentro estructurado con una espiritualidad específica. Y ello se traduce en algunos enfoques comunes y en un vocabulario compartido para pensar sobre el liderazgo y el gobierno. En el caso de los líderes ignacianos laicos, la formación es menos concienzuda y coherente. El encuentro con lo que significa ser ignaciano puede producirse a través de los Ejercicios Espirituales, de cursos de formación o incluso de la mera lectura.

Estas formaciones diferentes hacen difícil generalizar sobre las características del liderazgo ignaciano. Y también imprimen urgencia a la necesidad de una comprensión compartida. Si queremos que los laicos se desarrollen con confianza como líderes ignacianos, tenemos que ser capaces de formular en qué consiste el liderazgo ignaciano. Las necesidades formativas variarán: allí donde los jesuitas en tareas de liderazgo a menudo perciben necesidades de competencia técnica para la gestión, los líderes laicos no siempre tendrán claro cómo asumir el liderazgo de una manera distintivamente ignaciana. Si no podemos ofrecer claridad sobre qué características debe reunir un líder ignaciano ni ayudar a las personas a crecer en estas actitudes, cualidades y acciones, ¿cómo vamos a ser capaces de convertirnos juntos en “mejores colaboradores en [la acción de Dios en la historia]”¹? Es necesario proveer a los líderes ignacianos, tanto jesuitas como laicos, de recursos que les permitan desarrollarse en el liderazgo como personas de consolación y de amor que discierne, la *discreta caritas* de Ignacio².

¹ Arturo Sosa SJ, Superior General, *Sobre el discernimiento en común: carta a toda la Compañía*, 27 de septiembre de 2017, p. 2.

² Cf. Carta de Ignacio a João Nunes, patriarca de Etiopía, en *Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones*, Vol 8, 680-690.

Quizá sea esta la razón por la que las dos últimas congregaciones generales de la Compañía de Jesús³ han subrayado el liderazgo y el gobierno como una prioridad.

Este artículo ha comenzado perfilando el nuevo contexto del liderazgo ignaciano y el nuevo reto al que se enfrenta: un mundo en el que el liderazgo por ósmosis formativa ya no es suficiente, porque no todos los líderes ignacianos son ni serán jesuitas; un mundo en el que numerosos líderes ignacianos tienen necesidades formativas urgentes, a las que hay que dar respuesta si queremos servir a la misión universal. Formular el núcleo del liderazgo ignaciano es una tarea que desborda tanto mis posibilidades como las de este artículo; no obstante, los siguientes párrafos ofrecen una aproximación al liderazgo ignaciano como una orientación que arroja frutos concretos. Primero me ocuparé del alcance y las limitaciones de la teoría secular del liderazgo, para a renglón seguido centrarme en algunas facetas distintivas del liderazgo ignaciano concernientes a su orientación y sus frutos.

La excelencia en el liderazgo es un floreciente campo de estudio. Existe abundancia de investigaciones, datos y herramientas que pueden ser aprovechados, entre ellos el trabajo en agilidad de liderazgo, la neurociencia del funcionamiento humano y la inteligencia emocional en el liderazgo. A modo de instantánea, cabe decir que los buenos líderes necesitan las cualidades personales del autoconocimiento, la integridad, la autenticidad y el coraje; en el terreno de las relaciones interpersonales conviene que sean inspiradores, motivadores, empáticos y buenos comunicadores; y estratégicamente deben ser visionarios y resueltos y han de estar movidos por la misión. Nada de esto es privativo del liderazgo ignaciano, aunque mucho es congruente con él. Los líderes precisan ciertamente de conocimientos y habilidades técnicas, y la formación para el liderazgo ignaciano recurrirá a la teoría secular de liderazgo para ofrecer recursos a quienes lo ejercen. Pero la orientación profunda es diferente.

En su *Tratado de el gobierno de nuestro bienaventurado Padre*, Pedro de Ribadeneira concede igual importancia a lo que Ignacio dijo, hizo y fue. El retrato que el propio Ignacio dibuja de “cual haya de ser el Prepósito General” en las Constituciones de la Compañía⁴ es el de un líder que no se limita a ser un mero experto, sino que sirve de espejo y de modelo, una “persona cuyo ejemplo en todas virtudes ayude a los demás de la Compañía”⁵. En ambos textos, el servir como modelo de rol es un elemento central de la autenticidad del líder ignaciano: “Para ayudar a progresar a otros, deben poner el máximo cuidado en –y conceder la mayor importancia a– progresar ellos mismos, esforzándose por ser más perfectos y crecer día tras día en virtud”⁶. Mark Rotsaert SJ observa: “Este principio aún es válido en la actualidad: el ejemplo que uno da es más importante que sus palabras”⁷. Los Ejercicios Espirituales llevan a

³ Cf. CG 35, D 5, “Gobierno al servicio de la misión universal”; CG 36, D 2, “Un gobierno renovado para una misión renovada”.

⁴ *Constituciones de la Compañía de Jesús*, Mensajero, Bilbao 1993, Parte IX, cap. 2, [723-735]. En adelante, esta fuente será citada abreviadamente como Const.

⁵ Const [725-726]

⁶ Pedro de Ribadeneira, *Tratado de el gobierno de nuestro bienaventurado Padre*, en MI FN III, [5:1]. En adelante, esta fuente será citada abreviadamente como Ribadeneira, *Tratado* [N. del T.: Dada nuestra momentánea imposibilidad de consultar el original, traducimos los textos de Ribadeneira de la versión inglesa].

⁷ Mark Rotsaert SJ, “Afterword”, en Pedro de Ribadeneira, *Treatise on the Governance of St Ignatius Loyola* (en adelante, Ribadeneira, *Treatise*), trad. de Joseph A. Munitz, The Way Books, Oxford 2016, p. 50. Y

la práctica este principio integrador, tomando en consideración todo lo que pensamos, hacemos y somos. Los Ejercicios, más que enseñarle algo a uno, le cambian a través de la relación.

El liderazgo ignaciano, por consiguiente, es irreducible a un esquema finito de “competencias esenciales” que nos pueda servir de vara de medida. Pero, así como Ignacio señala en las Constituciones algunas cualidades de un buen líder, así también cabe esperar que en los líderes comprometidos con el espíritu ignaciano se desarrollen determinadas cualidades.

Comencemos por donde lo hace Ignacio, por la amistad con Dios⁸. La verdadera orientación a Dios influye en toda acción y decisión. Al igual que en el caso de la aguja de una brújula, el Norte (la presencia de Dios, la moción del Espíritu Santo en nuestra vida) es inmanente y ejerce siempre atracción magnética. Aunque temporalmente la desvíen otras fuerzas, la aguja, dejada a sí misma, retorna a su Norte, a su orientación a Dios.

Con una orientación permanente –en la que, como en el “Principio y fundamento” de los Ejercicios, alabar, hacer reverencia y servir a Dios son lo primero–, la libertad crece. La libertad ignaciana es tanto una “indiferencia” (“estar preparado para desear renunciar a algo por amor a Dios”⁹) como una disposición activa, que está abierta y libre de cargas y, por tanto, es capaz en igual medida de acoger algo o desasirse de ello. A partir de este comienzo, los Ejercicios avanzan hacia el crecimiento en la comprensión de uno mismo como pecador amado. Ser absolutamente amado en el marco de la experiencia sentida de mi propia fractura genera humildad; no la falsa humildad del rechazo de sí o de la falta de autoestima, sino la aceptación de mi verdadera necesidad de redención. Y la humildad propicia la autenticidad, porque contrarresta la presión del perfeccionismo. Esto es inherentemente liberador.

La “Meditación de Dos Banderas”¹⁰ encierra el reto de la humildad para los líderes ignacianos. Aquí hay dos sabidurías o dos conjuntos de valores¹¹. Por una parte, el Enemigo ofrece riquezas, honor y soberbia, con el yo como absoluto. Por otra, Jesús ofrece pobreza, oprobios y humildad en compañía con él. Las Dos Banderas no tiene sentido como forma de liderazgo responsable a menos que uno crea en la acción de Dios en el mundo. Michael Ivens SJ nos advierte que no debemos menospreciar la verosimilitud de los valores del Enemigo: las riquezas, el honor y la soberbia pueden parecer razonables y necesarias si las percibimos como credibilidad, legitimidad, excelencia y calidad. Ser exigentes y críticos cuando el egocentrismo se cuela subrepticamente es difícil; las cadenas del Enemigo están sutil y verosímilmente disimuladas. La sabiduría de Jesús es contraintuitiva e incluso inverosímil hasta que comprendemos que es el único camino para permanecer junto al Cristo que amamos. La pobreza, los oprobios y la humildad no se cortejan por masoquismo, sino por amor. Fomentan la libertad.

prosigue con un reto aún mayor: “Si uno desea llevar a cabo grandes cosas para Nuestro Señor, no debe tener miedo de llevar una vida como esta... Tal sigue siendo el único camino para un buen apóstol”.

⁸ Cf. Const [723]: “...que sea muy unido con Dios nuestro Señor y familiar en la oración y todas sus operaciones”.

⁹ Joseph Munitiz SJ, en Ribadeneira, *Treatise*, “Glossary”.

¹⁰ Cf. Ignacio de Loyola, *Ejercicios Espirituales*, Sal Terrae, Santander 2013 (en adelante, EE), [136]-[147]

¹¹ Este resumen de la “Meditación de Dos Banderas” se basa en el comentario a los Ejercicios de Michael Ivens SJ, *Understanding the Spiritual Exercises*, Gracewing, Leominster (UK) 1998, pp. 105-113.

“Por sus frutos los conoceréis”¹². Tanto en las Constituciones¹³ como en el tratado de Ribadeneira¹⁴, la amistad con Dios, a juicio de Ignacio, se manifiesta inevitablemente en la acción práctica. Los líderes ignacianos no son solo contemplativos ni teóricos. Dan fruto cuando llevan a la vida las consecuencias de su relación con Dios. En la acción, su autoridad de caracterizará por un “sabor y olor” característico. “Aunque es necesario tener autoridad para ayudar y hacer el bien a otros, y precisamente por esa razón debe adquirirse, esa autoridad no se obtiene con nada que sepa y huela como el mundo, sino más bien... con verdadera humildad, mostrando con obras más que con palabras que una persona es discípulo e imitador de un Cristo humilde, no deseando ni buscando nada salvo su gloria”¹⁵.

Los biógrafos de Ignacio usaron la expresión “ayudar a las almas” prácticamente como una abreviatura de la misión jesuita¹⁶. “Ayudamos a las almas” a través del amor que discierne. Ribadeneira habla extasiado de la *discreta caritas* de Ignacio.¹⁷ Mark Rotsaert SJ, en referencia a las implicaciones actuales del *Tratado*, afirma: “Análogamente, el amor mostrado... debería ser siempre el de la *discreta caritas*, un amor capaz de discernir qué es bueno y qué debería hacerse”¹⁸. La magnanimidad, esa cualidad que el papa Francisco describe como “un corazón grande, abierto a Dios y a los demás”¹⁹ y a la que Ignacio da prioridad en el retrato del Prepósito General, fomenta el amor que discierne. El “Presupuesto” de los Ejercicios Espirituales²⁰ –“más pronto a salvar la proposición del prójimo que a condenarla”²¹ – nos ayuda a cultivarla, y fue demostrado por la generosidad de Ignacio a la hora de hablar de sus hermanos jesuitas²².

¹² Mateo 7,16

¹³ Cf. Const [730]

¹⁴ Respecto a la selección de candidatos para la Compañía, Ribadeneira afirma lo siguiente: “Así, prefería aceptar a alguien de quien esperaba que fuera descollante en asuntos prácticos a la vez que daba buen ejemplo... que a alguien que tuviera un título académico y cierta capacidad, pero careciera de inclinación o aptitud para los asuntos prácticos” (Ribadeneira, *Tratado* [1:4]).

¹⁵ *Ibid*, [5:10]

¹⁶ Cuando Ignacio comprendió que debía renunciar a sus planes de permanecer en Jerusalén, “al final se inclinaba más a estudiar algún tiempo para poder ayudar a las ánimas” (*El peregrino. Autobiografía de san Ignacio de Loyola*, Mensajero/Sal Terrae, Bilbao/Santander 1990, [50]). Esta es una de las múltiples referencias en la autobiografía de Ignacio a “ayudar a las ánimas” y “salvar las ánimas”.

¹⁷ “Su medio principal era ganar sus corazones con el amor de un padre afable y cariñoso”; “en una palabra, no hay madre que se preocupe de sus hijos tanto como nuestro bienaventurado Padre se preocupaba de los suyos”; “un amor tan solícito y afectuoso que resulta imposible expresarlo en palabras” (Ribadeneira, *Tratado*, 3: Introducción; 3:11; 3:12).

¹⁸ Mark Rotsaert SJ, “Afterword”, in Ribadeneira, *Treatise*, p. 48

¹⁹ Discurso del papa Francisco a los estudiantes de las escuelas jesuitas de Italia y Albania (7 de junio de 2013), https://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2013/june/documents/papa-francesco_20130607_scuole-gesuiti.html

²⁰ “...con grande ánimo y liberalidad con su Criador y Señor” (EE [5]).

²¹ EE [22].

²² “Siempre hablaba bien de ellos” (Ribadeneira, *Tratado* [3:6]); “mostraba su amor de un modo maravilloso, encubriendo y enterrando en el olvido perpetuo las faltas de quienes las reconocían” (*ibid* [3:10])

El discernimiento –“las mociones sentidas en el corazón y ponderadas por la mente”²³– es fundamental para el modo ignaciano de proceder. “El discernimiento es una búsqueda agraciada –casi en un sentido estético– de las mociones de la acción salvífica de Dios presente en todas nuestras dinámicas relacionales: ... es una sabiduría operativa que procede de saber a quién pertenecemos, dónde tenemos realmente puesto el corazón. Nos pide que estemos atentos a la moción del Espíritu, tanto en el mundo como en nosotros mismos, que estemos especialmente alerta a todo lo que nos ensordece o distorsiona”²⁴. Ignacio espera de un Preposición General que posea esta “sabiduría operativa” o *prudentia*. Los líderes ignacianos son personas que están discerniendo de continuo, abiertos, pues, sin cesar al cambio. Crecer en el discernimiento es un elemento clave de los Ejercicios Espirituales: resulta esencial para un líder ignaciano.

“El oficio de consolar” es una vocación distintiva y hermosa para los líderes ignacianos. Otros tal vez pierdan la esperanza, pero nosotros no podemos permitirnoslo: somos personas de encarnación y resurrección. “Descubrir a Dios en todas las cosas” es una actitud de esperanza; de ahí que nuestra tarea no consista en “llevar” a Dios, sino en descubrir al Dios ya presente, encarnado, y colaborar con él. En su discurso a la CG 36, el papa Francisco vincula consolación, alegría y amor: “Ignacio, en los Ejercicios, nos hace contemplar a sus amigos ‘el oficio de consolar’, como propio de Cristo Resucitado... La alegría no es un plus decorativo, es índice claro de la gracia: indica que el amor está activo, operante, presente”²⁵.

En conclusión, creo que el liderazgo ignaciano es una orientación profunda que da fruto, no un modelo o esquema de liderazgo. Hemos detallado algunos aspectos de esta orientación (autenticidad, amistad con Dios, libertad, humildad) y algunos de los frutos que produce (ayudar a las almas, magnanimidad, *discreta caritas*, discernimiento, sabiduría operativa, apertura al cambio y consolación). Ciertamente, los líderes ignacianos deben fortalecer sus habilidades técnicas y profesionales, pero estas no tienen primacía. El famoso dicho ignaciano: “Trabaja como si todo dependiera de ti, ora como si todo dependiera de Dios”²⁶, es el punto de encuentro entre la orientación y la acción. Cualquier persona de buena voluntad puede crecer en indiferencia, en humildad, en magnanimidad; pero si no nacen de la orientación a Dios, estas actitudes no son ignacianas, sino simplemente cualidades admirables. Nuestra amistad con Dios es la fuente que da coherencia a nuestro liderazgo y de la cual manan nuestras actitudes y acciones.

Original inglés
Traducción José Lozano

²³ El texto está tomado de San Ignacio de Loyola, *Personal Writings: Reminiscences, Spiritual Diary, Select Letters Including the Text of the Spiritual Exercises*, trad. de Joseph A. Munitiz y Philip Endean, Penguin Books, London 1996, “Glossary”.

²⁴ James Hanvey SJ, “Because you give me hope”, *Thinking Faith*, 30 April 2013: https://www.thinkingfaith.org/articles/20130430_1.htm

²⁵ Papa Francisco, “Discurso a la Congregación General 36”, en *Remando mar adentro: Documentos de la Congregación General 36 de la Compañía de Jesús*, Documentación complementaria [4.1].

²⁶ Esta es la paráfrasis que Joseph Munitiz SJ hace de la famosa frase de Ribadeneira [6:14], en Ribadeneira, *Treatise*, «Intro», xvii.



Liderazgo al modo de Jesús

Carlos Rafael Cabarrús Pellecer, SJ

Movimiento Ignaciano de Formación Integral (MIFI), Guatemala

I. Características de personas con liderazgo natural

Con esta presentación, estamos hablando de la personalidad del colaborador líder en obras de la Compañía de Jesús. Señalamos la necesidad de personas que además de líderes sean **pioneras**; que abren brechas. Se es líder y pionero en todos los ámbitos del trabajo; desde lo administrativo y operativo, hasta lo sustantivo. Sus principales características son:

1. Debe ser una persona que sobresale:

Las áreas son diversas: intelectualidad, deporte, organización, artes...

Descuella en:

Bonhomía: afabilidad, sencillez, bondad, y honradez en el carácter y en el comportamiento. Se nota, en que es “buena gente”, positivo y cohesionador.

- *La calidad de cooperar.*
- Capacidad de *generar equipo* y tender puentes.
- *Convoca*; no impone, sino integra el pensamiento de los demás.
- *Respeto lo disidente.*
- *Su solidaridad espontánea.*
- Entusiasmo. Da soluciones que son creativas.
- Que ha trabajado sus partes negativas y ha potenciado lo positivo.
- Que existe congruencia entre lo que dice y lo que hace.
- Que inspira a los demás a luchar por sus propios sueños, porque con sus logros demuestra que es factible. Y además de ser gestor que hace bien las cosas, hace buenas cosas.

Lo típico de una persona líder es su carácter de “*salmón*”; sabe regresar a su lugar de origen y nadar contra corriente. Conoce el **manantial**, conjunto de cualidades que dan la identidad más profunda -ADN psicológico-. Además, surge el descubrimiento de la conciencia- momento de responsabilidad política- y se da la gracia donde se revela Dios como el *Agua Viva*, la vivencia espiritual.

Estas personas sobresalen porque son libres de prejuicios, de apegos y temores... Tienen, pasión que desdeña al dinero, al poder, a los intereses únicamente personales. El buen líder

sabe que su cargo es temporal y debe ser siempre de servicio: es sustituible pero la institución perdura.

Manifiesta una gran empatía para relacionarse con otras personas. Esto les da destrezas sociales. Se vuelven “*espacios seguros*” para la demás gente y tienen un talante optimista frente a la vida.

El líder del que hablamos se contrapone al que ejerce un mal liderazgo que deriva en autoritarismo, egocentrismos absolutos, y fomentan adulación e hipocresía.

Los liderazgos se dan en distintas ramas. Esos liderazgos diversos tienen que colaborar en la formación personal e institucional. Ahora bien, en las obras de la Compañía tendrán que ser líderes con repercusión política, ya que el carisma de la institución es hacer incidencia que transforma para que las situaciones caóticas cambien y promuevan e impulsen un lugar bueno para vivir. La Eutopía

Algo importante es que la persona líder tiene autoridad moral: su liderazgo consiste en hacer crecer a las personas; tiene la característica de “animar” a las personas y alentar sugerencias y propuestas; genera hábitos de reflexión. Los líderes de quienes hablamos no ejercen el “poder”, ya que esto de ordinario aplasta personas y proyectos. Lo que ejercen es “autoridad” cuya mejor traducción es la de “animar” los procesos; animar las personas.

2. Debe ser una persona que se indigna espontáneamente y lucha por el bien común

Se indigna frente a los antivalores: frente a la condición lamentable en que están las personas/la depredación del ambiente/ frente al racismo, machismo/ frente a la injusticia/frente a la insolidaridad. *Se indigna vehementemente*. Y esto le lanza a combatir todas esas situaciones y a buscar soluciones estructurales a ello.

3. Debe ser una persona que, aunque no experimente la fe, se sienta atraída por el modo y el proyecto de Jesús, cuando se lo presentan

3.1 De ese Jesús cuya enseñanza más preciosa: fue compartirnos el verdadero nombre de Dios: No del dios castigador y el dios de los Ejércitos. Jesús nos enseñó a darle a Dios el nombre como llaman los niños a su padre: Abba. Esto cambia radicalmente la imagen de Dios y la relación que se puede tener con él (Mt 6,1; Rom 8,15). Jesús obtuvo esta experiencia, en los brazos de María y en los largos tiempos de oración en silencio, a solas y en clima de desierto que él dedicaba. Y nos regaló explícitamente esa relación tan íntima en el “Padre Nuestro” ...

3.2 Su insistencia constante y contundente: anunciar el Reinado de Dios, cuya mejor traducción la tenemos en la certeza de que, pese a todo, “otro mundo es posible” (Lc 4,18; Mt 10,5-7).

3.3 Su principal actividad: curar corazones librándolos del mal (Mt 11,28) y ofreciendo el perdón (Jn 8,10). Por otra parte, sanando cuerpos con su mismo cuerpo (Mt 4,23; Mc 5,25).

3.4 Su alegría fundamental: la comensalía. Lo dejó claro al invitarse al banquete de Bodas (Jn 2, 1-12) gran símbolo de su proyecto del Reino. Lo establece al fomentar comidas con amigos y amigas: con Zaqueo (Lc 19), con Marta, María y Lázaro (Lc 10,38) con un fariseo llamado Simón: (Lc 7,36); con publicanos y recaudadores de impuestos. (Mc 2,16) ... Todo ello con su

sello e invitación fundamentales: **compartir**, palabra clave evangélica. También organizaba “comensalías” con las multitudes hambrientas donde se compartía el pan, (Mt 14,13-21) y Jesús les hablaba sobre su Proyecto, con parábolas: El Reino de Dios se parece...: al sembrador (Mc 4, 1-9) a la semilla de mostaza (Mc 4, 30-32,) a la Levadura (Lc 13, 20), al banquete de boda: (Lc 14,15-24).

3.5 Su estrategia: crear seguidoras y seguidores, en varios núcleos: los apóstoles a quienes enviaba en parejas y fundamentalmente se dice que eran doce (Mt 10,2), y las discípulas y discípulos bastante numerosos, quienes andaban con él y lo acompañaron siempre, sobre todo algunos de ellos y ellas, hasta la cruz. Por otra parte, había un conjunto de colaboradores quienes hospedaban en sus casas a los apóstoles que Jesús enviaba a anunciar el Reinado de Dios. (Mt 10,9-14).

3.6 Su lucha. Oponerse a los poderes que aplastaban a las personas. *Combatió al poder religioso*, la Ley del sábado (Lc. 13, 3-17), que Jesús conculca sistemáticamente por la inhumanidad que suponía y por lo cual se hacía “reo de muerte”. Contra la sacralización del Templo, haciendo ver que hay que adorar a Dios “en espíritu y verdad” y no en ningún templo (Jn 4, 23-24).

Combatió al poder social: habita en Galilea de los gentiles (Mt 4,15), es decir, al margen geográfico de lo judío. Rompía leyes y costumbres judías: lo acompañaban mujeres -lo cual era mal visto-. Jesús no era casado y eso constituía un desprestigio en la cultura judía, por lo que se ganó el insulto de “eunuco” (Mt 19,12). Habló en contra del poder patriarcal absoluto de la familia, instando a dejar esa estructura: (Lc 14, 26). Sus curaciones las mayorías de ellas, fueron con gente no judía. De los leprosos que sana, solo agradeció el que no era judío... Cura al subordinado del Centurión, que era obviamente romano. Y luego, con el episodio del encuentro con la Cananea, no solo se deja interpelar por una mujer -algo inusitado-, que no es judía, sino lo maravilloso de ese encuentro es que esa mujer lo “evangeliza”, le cambia su parecer y él entonces exclama: “Mujer grande es tu fe” (Mc 7,28).

Combatió al poder económico. Derribando las mesas de los recaudadores de impuestos en el Templo, y sacando a esos “banqueros” a latigazos. (Mc 11,15-18).

Combatió al poder político. Los líderes religiosos comentaban que Jesús “alborotaba al pueblo” (Lc 23,2). Frente a la trampa que le hicieron después para saber qué pensaba sobre el impuesto, Jesús desacraliza la figura del emperador al preguntar de quién era esa imagen que tenía la moneda. Con la respuesta de Jesús: devuelvan al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios, Jesús deja muy claro que el César no es Dios, ya que se deja grabar en una efigie. (Mc 12,17). Por eso la devuelve, habiendo desacralizado con ello al emperador romano, quitándole fundamento a la teocracia... Ganándose con ello, la muerte. Y la muerte en cruz, que es el modo como se ajusticiaba a los que subvertían el orden romano.

Legó, antes de su martirio, el rito más entrañable con la Cena que mandó a preparar cuidadosamente para compartir con sus amigos y amigos más cercanos. Hizo allí una despedida con un modelaje ejemplar de lo más señero de su persona y modo de actuar. En los sinópticos, nos enseña que hay que partirse y compartir el alimento fundamental para mantener su memoria viva (Mc 14,22ss). Mientras en Juan, quien siempre habló del Pan bajado del cielo, en el momento de esa cena propone un servicio sencillo pero que en ese tiempo era el símbolo de respeto y acogida en la casa: lavar los pies. (Jn 13,1-15).

3.7 El final era ya predecible. Lo condenan, lo torturan y lo clavan en una cruz, que provocaba sufrimientos terribles. Allí lo acompañaron los más fieles: las mujeres, su Madre, María y Juan. En esos momentos Jesús llega a exclamar desgarradoramente **¡por qué me has abandonado!** (Mt 27,46) ¡Está colgado en el madero el letrero que describe el fracaso de su vida para que todos lo vieran! Además, con un tono de burla “Jesús nazareno Rey de los judíos” ... ¡Todo se acabó! La malicia más grande de la injusticia es pensar, entonces, que en esos momentos de dolor y angustia no son las estructuras políticas y económicas las culpables, sino es casi interpretar ¡como si su Abbá lo hubiera traicionado!... Allí captamos la maldad más hiriente del pecado... Pero Jesús antes de expirar nos dejó a su Madre: en esos momentos también experimenta una brisa de sentido y termina diciendo: “¡en tus manos encomiendo mi vida!” (Lc 23,46).

3.8 Con todo, sabemos y hemos experimentado que Jesús resucitó. Es el Viviente que nos da esperanza, nos da ánimo. Se nos hace presente de muchas formas y en diversas ocasiones. Nos convoca a ir grabando en la historia, el sello de la Trinidad: Del Padre, del Hijo y de la Ruah. Esa trinidad que, según Ignacio, nos lanza a seguir su impulso de “hacer redención del género humano”. (EE 107).

II. El trabajo en equipo, en instituciones de la Compañía

Accionar relevante con actuaciones concretas

Esas tareas que se nos han encomendado son las más delicadas de toda la labor formativa. Por ello tenemos que trabajarnos de manera personal, pero sobre todo como equipos, *con una serie de “acciones” claves.*

1. *Trabajar para construir o reforzar equipo:* El reforzamiento del equipo es crucial. *Esto se evalúa revisando si realmente estamos logrando la integralidad en las personas. Necesidad de trasvase de los logros a otras instancias.*
2. *Generar un cuerpo:* *Revisar y evaluar constantemente la calidad y no solo la actividad. Verificar por resultados y no solo por actividades*
3. *Definir lo que constituiría un equipo.*
4. **Que la Mayor gloria de Dios -que la humanidad viva-** sea nuestro gran criterio de acción. Esto nos concita a establecer en qué ponemos, en concreto, lo que es el *Magis*: desear que si Dios lo pide y lo quiere “hagamos más de lo que podemos”.
5. Necesidad de formar más incluyentemente en los derechos humanos y de la tierra.
6. La gran meta es incidir en un *cambio civilizatorio*
7. La generación del Tejido Social la gran estrategia de cohesión y acción sociopolítica

III. El liderazgo para la transformación social

La razón de ser de las obras de la Compañía de Jesús no estriba solamente en la formación de los sujetos; sino en contribuir a formar personas Conscientes, Competentes, Compasivas y Comprometidas.

En estos semilleros, que se generan más bien con actividades extracurriculares, se podrán encontrar algunas personas con algo de “espíritu pionero”; *abren brechas nuevas.* Todo ello para incidir en la transformación de esta sociedad caótica, desigual, que fomenta la inequidad y la

corrupción, procurando un lugar bueno para vivir: La Eutopía. Todo esto solamente se logra en acciones estructuradas con otros actores con los que se experimenta sintonía y capacidad de alianzas estratégicas.

Original español



Gobernar con espíritu ignaciano, hoy

Dra. Sandie Cornish

Practicante de la Doctrina Social Católica, Australia

El gobierno y la espiritualidad se encuentran en la ordenación de relaciones, sistemas y procesos por el bien de la misión. El reto del gobierno ignaciano consiste en asegurarse de que está impulsado por valores, actitudes, motivaciones y compromisos que reflejan nuestra espiritualidad, esto es, nuestra comprensión de Dios, del mundo y de nuestro lugar en él.

En el derecho civil australiano, el gobierno empresarial se describe como “el marco de normas, relaciones, sistemas y procesos dentro del cual y mediante el cual se ejerce y se controla la autoridad en las empresas. Engloba los mecanismos por los cuales las empresas y quienes están al frente de ellas deben rendir cuentas”¹. Las obligaciones de gobierno características incluyen determinar la misión y el propósito de la organización, establecer la visión estratégica y los objetivos, supervisar la planificación y revisión organizativa, seleccionar al presidente y monitorizar su actuación, control financiero, asegurar recursos adecuados, supervisión ética y de reputación, incidencia de la organización, gestión de riesgos, garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes². Por su parte, Lucas *et al.* señalan que en el derecho canónico el gobierno “se refiere a la formulación de políticas y quienes gobiernan son responsables de ellas. Los administradores, en cambio, ponen en obra las políticas así determinadas”³.

En la región Asia-Pacífico, los laicos a menudo administran, dirigen o asumen el gobierno conforme al derecho civil de los ministerios establecidos por institutos religiosos. En algunos lugares, los institutos religiosos están transfiriendo el gobierno eclesiástico de ministerios sujetos al derecho canónico a nuevas personas jurídicas públicas con laicos como miembros del consejo de administración. Quienes asumen el gobierno eclesiástico tienen que entender

¹ Justice Owen, en HIIH Royal Commission, *The Failure of HIIH Insurance*, volume 1: *A Corporate Collapse and Its Lessons*, Commonwealth of Australia, abril de 2003, p. xxxiv, cit. en ASX Corporate Governance Council, *Corporate Governance Principles and Recommendations*, ASX Corporate Governance Council, 2014, p. 3 (<http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>, consultado el 6 de diciembre de 2017).

² Véase, por ejemplo, Institute of Community Directors Australia, Women’s Leadership Institute Australia y Our Community, *Get on a Board (Even Better - Become the Chair): Advancing Diversity and Women in Australia*, Our Community, North Melbourne 2011, 70-74; David Fishel, *The Book of the Board: Effective Governance for Non-Profit Organisations*, The Federation Press, Annandale 2008², 6-8.

³ Brian Lucas, Peter Slack y William D’Apice, *Church Administration Handbook*, St Pauls, Strathfield 2008, 50-51.

la naturaleza espiritual de tal gobierno. Aunque no aborda específicamente este fenómeno, la CG 35 reconoce que las cambiantes estructuras y circunstancias “requieren articular mejor los valores y modos de proceder ignacianos” y quizá “exigen ciertas clarificaciones sobre cómo se ha de ejercer el gobierno, de manera que continúe siendo genuinamente ignaciano”⁴. Las reflexiones que siguen son un esfuerzo por contribuir a esta tarea.

Espiritualidad y gobierno

Si entendemos la espiritualidad como la forma en que una persona o un grupo ven a Dios, el mundo y su lugar en él, lo expresan en valores, actitudes, motivaciones o disposiciones, compromisos y prácticas⁵, entonces el gobierno y la espiritualidad se encuentran en la ordenación de las relaciones y en los modos acordados de proceder, o sea, más en la *forma* que en el *contenido* de la misión. Si bien puede ser percibido como estructural, procedimental e impersonal, la CG 36 caracteriza el gobierno en la Compañía como “personal, espiritual y apostólico”⁶. Sirve y apoya a la misión a través de la *cura personalis* y la *cura apostolica*, atendiendo tanto a la misión misma como a las personas implicadas en ella. Las personas nunca son meros instrumentos de la misión y siempre deben ser vistas dentro de la red de relaciones que nos sostiene en el ser. A continuación, consideraremos algunos retos planteados al gobierno por la llamada a reconciliar –u ordenar adecuadamente- nuestras relaciones con Dios, con los demás y con el resto de la creación.

Reconciliación con Dios

En el gobierno ignaciano, en realidad no decidimos nosotros nuestra misión, sino que más bien discernimos cómo somos llamados a participar con Jesús en la *missio Dei*, porque, “como siervos de la misión de Cristo, estamos invitados a trabajar con él en el restablecimiento de nuestra relación con Dios, con los demás y con la creación”⁷. Quienes desempeñan papeles de gobierno deben cultivar la libertad interior de dejar a un lado proyectos preferidos, perspectivas particulares o el sentimiento de representar a un cierto electorado.

El discernimiento para la misión no es una mera planificación estratégica con un lenguaje diferente. Un análisis del contexto no nos alertará de la presencia de pecado o gracia, ni de la llamada que Dios nos hace, a menos que intentemos activamente descubrir a Dios en los datos. Como explica la CG 36, el discernimiento “comienza con la contemplación de Dios que trabaja en nuestro mundo y nos permite sacar más fruto al unir nuestros esfuerzos a los designios de Dios” y “es el fundamento para la toma de decisiones de toda autoridad legítima”⁸.

El discernimiento para la misión no es una cartera ministerial que pueda ser delegada; es responsabilidad de todos los que desempeñan algún papel de gobierno. De ahí que a los laicos en puestos de gobierno haya que facilitarles la formación e incluirlos en los procesos de discernimiento en vez de recurrir a ellos en busca simplemente de pericia técnica. Mi

⁴ CG 35, D 5, n. 1c.

⁵ Michael Mason, Andrew Singleton y Ruth Webber, *The Spirituality of Generation Y: Young People's Spirituality in a Changing Australia*, John Garratt Publishing, Mulgrave 2008. pp. 39-41.

⁶ CG 36, D 2, n. 1.

⁷ CG 35, D 3, n. 18.

⁸ CG 36, D 2, n. 4.

investigación doctoral sugiere que en la región Asia-Pacífico es necesario ofrecer una sólida formación en espiritualidad ignaciana a los laicos comprometidos en el apostolado social, si se quiere que se conviertan en verdaderos socios, incluso en líderes de obras ignacianas⁹. Esto nos lleva a los retos para el gobierno ignaciano que fomenta relaciones adecuadas con los demás.

Reconciliación con los demás

¿Cómo pueden nuestros sistemas de gobierno encarnar relaciones adecuadas con los demás?
¿Pueden expresar solidaridad, asumir una opción por los pobres y respetar la actuación y vocación de los colaboradores mejor que en la actualidad?

Haciéndose eco del llamamiento del papa Francisco a la globalización de la solidaridad, las últimas congregaciones generales nos han exhortado a actuar más como una sola Compañía, a hacer que el gobierno tenga en su mira el bien mayor y más universal y a compartir de manera más eficaz los recursos humanos y materiales para la misión¹⁰. La globalización exige una reevaluación del ejercicio multiestratificado de la subsidiaridad dentro de la Compañía. Algunas decisiones pueden tomarse ahora de manera más eficaz en el plano de las conferencias y en el plano universal; y el gobierno debe ejercerse en todos los niveles con espíritu de comunión, no solo como coordinación técnica. Además, la necesidad de colaboración entre niveles y entre sectores ha impulsado la expansión del trabajo en red dentro de la Compañía y por la Compañía (con otras instituciones y organizaciones), especialmente en el apostolado social. La CG 36 sitúa el potencial de este enfoque y sus logros en el contexto del deseo del Vaticano II de una mayor sinodalidad en la Iglesia¹¹. Estos desarrollos tienen que ver tanto con la eclesiología –quiénes somos en cuanto Iglesia– como con la acción eficaz –qué hacemos.

La opción por los pobres de la Compañía¹² hace de las personas y las comunidades pobres una preocupación central del gobierno ignaciano. Sus raíces pueden encontrarse en el deseo de Ignacio de seguir a Jesús, pobre y humilde, y la confirmación de su misión en la visión de la La Storta, donde tuvo la experiencia de que el Padre le colocaba junto al Jesús cargado con la cruz. Suscita interrogantes sobre cómo pueden incorporar los sistemas de gobierno significativamente a los crucificados y sus perspectivas, sobre cómo pueden ser transparentes para los pobres y rendirles cuentas, posibilitando que la experiencia de estos cuestione nuestro modo de entender y vivir la opción por ellos. La base cristológica de este compromiso ignaciano puede plantear también desafíos a la acción interreligiosa en algunos contextos.

La CG 35 y la CG 36 han abordado la colaboración por razones tanto pragmáticas como eclesiológicas¹³. La CG 36 valora adecuadamente el progreso en la colaboración y menciona

⁹ Cf. S. J. Cornish, *How Catholic social teaching and Ignatian spirituality interact within the praxis of the Jesuit conference Asia Pacific Social Apostolate network in relation to vulnerable migrants in and from Asia* (Doctoral thesis, Australian Catholic University, 2016), accesible en <http://researchbank.acu.edu.au/theses/624>

¹⁰ CG 35, D 5, n. 1a.

¹¹ CG 36, D 2, nn. 8-9.

¹² CG 35, D 1, n. 6.

¹³ Por ejemplo, CG 36, D 2, n. 5 sitúa la discusión de cómo debe llevarse a cabo la colaboración en el contexto del decreciente número de jesuitas y el n. 6 reitera la afirmación de la CG 35 de que la

algunos obstáculos importantes aún existentes¹⁴. Mi investigación, que incluye como caso de estudio la praxis de la Red de Apostolado de la Conferencia Jesuita de Asia Pacífico en relación con migrantes vulnerables en Asia, puso de manifiesto que los jesuitas y los no jesuitas en ella estudiados tienen percepciones característicamente diferentes de si los jesuitas y las organizaciones jesuitas cultivan el espíritu de colaboración, así como concepciones diferentes de qué es la colaboración¹⁵. La autocomprensión de la Compañía puede mejorarse escuchando con mayor atención las experiencias y las visiones de los colaboradores. ¿Son tratados como iguales e incorporados a las tareas de gobierno? ¿O estás limitados en gran medida a tareas administrativas y a la ejecución de las decisiones de otros? ¿Pueden ser incorporados de hecho al gobierno eclesiástico con las estructuras actuales? Por ejemplo, mientras que la CG 35 admite la posibilidad de que obras ignacianas y jesuitas sean dirigidas por colaboradores de otras tradiciones religiosas¹⁶, el derecho canónico exige que los miembros del consejo de administración de las personas jurídicas públicas sean católicos.

Reconciliación con la creación

El tercer elemento de las relaciones adecuadas es la reconciliación con el resto de la creación. Nuestro gobierno puede presentar sus informes según la metodología de la “triple cuenta de resultados” (*triple bottom line*), podemos aplicar filtros éticos positivos y negativos a nuestras inversiones, nuestros sistemas y procesos pueden ser revisados para que premien la reducción, la reutilización y el reciclado. Todo esto es bueno y necesario, pero el gran reto aquí radica en pasar de una ética de la mayordomía (*stewardship*, administración) a una ética del cuidado y del parentesco, tal como el papa Francisco lo ha hecho en la *Laudato Si'*¹⁷. Entendernos a nosotros mismo como parte de la creación, no como gestores o usuarios responsables de la creación, es más una cuestión de espiritualidad que de ética.

En este punto, la premoderna visión del mundo de Ignacio responde directamente a las necesidades de nuestra época. En el segundo ejercicio de la primera semana, Ignacio nos invita a reflexionar sobre nuestros pecados y a llevar a cabo “exploración admirativa con crecido afecto, discurriendo por todas las criaturas, cómo me han dejado en vida y conservado en ella... los cielos, sol, luna, estrellas y elementos, frutos, aves, peces y animales; y la tierra, cómo no se ha abierto para sorberme...”¹⁸. También nosotros somos criaturas y Dios nos sostiene en el ser a través de todas las demás criaturas que nos acompañan, ayudándonos a conocer, amar y servir a Dios. La respuesta que este ejercicio suscita no es de obligación, sino de gratitud y admiración. Este es el espacio desde el que debe proceder nuestro gobierno si queremos que verdaderamente promueva la reconciliación con el resto de la creación.

colaboración y la corresponsabilidad expresan la complementariedad de las diferentes vocaciones dentro de la Iglesia.

¹⁴ CG 36, D2, n. 7.

¹⁵ Cf. Cornish, *op. cit.*

¹⁶ CG 35, D 6, n. 11.

¹⁷ Francisco, *Laudato Si'*, 2015; véase esp. el cap. 4, que aborda la ecología integral, y el cap. 6, que, entre otras cosas, llama a una profunda conversión ecológica de índole espiritual.

¹⁸ EE [60].

Conclusión

El desarrollo que está experimentando el gobierno genuinamente ignaciano requiere una sofisticada reflexividad que retroyete nuestra mirada sobre nosotros mismos en cuanto agentes. La experiencia, el pensamiento y la acción de otros pueden cuestionar y enriquecer nuestra praxis y afilar nuestro discernimiento. ¡Dios trabaja en el mundo, y no solo a través de la Compañía! Las personas en tareas de gobierno tienen que ser capaces de moverse entre diversidad de fuentes y recursos, incluidas fuentes de fe, y de integrarlas. Hemos visto, por ejemplo, que la colaboración y el trabajo en red son formas de estructurar las relaciones con potencial para fomentar relaciones adecuadas. Ignacio y sus primeros compañeros caracterizaron su relación como ser “amigos en el Señor”, y mi investigación confirma que el acompañamiento y la amistad son prácticas centrales de la Red de Apostolado Social de la Conferencia Jesuita de Asia-Pacífico. Ponerlas en diálogo con teologías contemporáneas –por ejemplo, con el tratamiento que hace Swinton de la amistad como una práctica redentora o con la comprensión que Bretherton tiene de la hospitalidad como una forma de relacionarnos con vecinos con los que tal vez estemos en desacuerdo sobre concepciones del bien– quizá nos habilite para formular mejor cómo el ser amigos y compañeros peregrinos puede informar el gobierno ignaciano¹⁹. También se podrían establecer conexiones más explícitas con conceptos de la doctrina social católica, tales como la solidaridad en cuanto virtud cristiana, la subsidiaridad y la unidad de la familia humana. Además, vincular la reflexión sobre el gobierno con la comunión y la sinodalidad nos recuerda que somos parte de un cuerpo apostólico dentro de la Iglesia, a la que contribuimos y de la que aprendemos.

En resumen, el gobierno genuinamente ignaciano estará al servicio de la misión de Cristo; permanecerá atento a las experiencias y perspectivas de los otros, en especial de los pobres; y será discernidor, flexible para adaptar los modos de proceder con el fin de interpretar creativamente las exigencias de la subsidiaridad en un contexto de globalización y, por último, sofisticado en su reflexividad.

Original inglés
Traducción José Lozano

¹⁹ Cf. John Swinton, *Raging with Compassion: Pastoral Responses to the Problem of Evil*, William B. Eerdmans Publishing, Grand Rapids (Michigan) 2007; Luke Bretherton, *Hospitality as Holiness: Christian Witness Amid Moral Diversity*, Ashgate, London 2006.



Sobre el liderazgo en las obras de la Compañía de Jesús

David Fernández, SJ

Universidad Iberoamericana, México

Nota previa

Voy a exponer lo que he reflexionado y he aprendido en mi servicio como director de obra, concretamente al frente de un Centro de Derechos Humanos y luego como rector de tres distintas universidades. Esto quiere decir que lo que diga no es lo que he hecho ni lo que estoy haciendo, sino lo que recomiendo.

Presupuesto

La concepción ignaciana del liderazgo no difiere en realidad de la idea de servicio de gobierno: uno tiene liderazgo en la medida en que sirve a los demás; y sirve a los demás de mejor manera con un liderazgo y un gobierno de carácter personal, espiritual y apostólico. Servir y gobernar son una y la misma cosa. Yo sirvo a los demás con el gobierno y para que éste sea auténtico he de ejercerlo con la conciencia de ser servidor de los otros, por un llamado particular de Dios.

Dada la índole ignaciana del liderazgo y el gobierno jesuitas, estos tienen, necesariamente, un componente carismático o espiritual y otro de carácter práctico o institucional.

Como lo dice San Pablo: un cuerpo sin espíritu es un cadáver, pero un espíritu sin cuerpo no puede avanzar, no sirve para nada, carece de alma. Se requieren las dos cosas: carisma e institución. Sin carisma la institución se burocratiza y pierde sus fines; sin institución el carisma se pierde en la historia, no puede perdurar, no puede operar en la realidad.

La parte carismática pretende alinear a la institución con los objetivos y finalidades que le propone la Compañía de Jesús, con la Misión de la Compañía Universal. La tarea primordial del director es, entonces, alinear o hacer congruente las finalidades de la obra con el Proyecto Apostólico Común, las Congregaciones Generales, los planes sectoriales regionales y universales de la orden. La finalidad del liderazgo es siempre apostólica.

La parte institucional, pretende racionalizar los recursos, generar una estructura y administrar el personal para que esas finalidades apostólicas puedan conseguirse. Por ejemplo, dispone controles para que la planeación de la obra se lleve a cabo. Si fuéramos ángeles, no se requerirían reglamentos ni controles. Sin embargo, los seres humanos somos falibles y contradictorios: por eso necesitamos normas y mecanismos de supervisión.

Lo carismático

Lo primero a tomar en cuenta es que la Obra existe para realizar la misión que le ha sido encomendada por la Compañía de Jesús: es, pues, como se dijo, una obra apostólica. No existe para beneficio de sus colaboradores, sino para hacer la misión. Cada colaborador, en ese sentido, está llamado a sumar su riqueza a la institución, no a buscar cómo aprovecharse de ella. Con mucha frecuencia quienes tenemos el liderazgo nos confundimos y dejamos “por el bien personal” de algunos colaboradores, que permanezcan en la institución o tolerar ineficiencias. Esto equivale a confundir la obra apostólica con un centro de acogida o beneficencia para los mismos empleados o colaboradores que la integran.

Con el liderazgo se pretende convocar a quienes integran la institución a hacer propia la misión jesuita: subirlos en el carro de la misión reconciliadora desde la justicia, en diálogo intercultural e interreligioso. Es una misión muy importante y que supone retos enormes. Consecuentemente es necesario animar a los colaboradores a soñar en grande, a ser generosos, a superar sus pequeños proyectos personales para ir al ambicioso proyecto común. Implica igualmente mostrar con hechos que es factible avanzar en la dirección que marca el gran proyecto institucional: el logro de una sociedad justa, equitativa, feliz, en la que el Padre de todos y todas reine.

El que la obra sea para hacer la misión del cuerpo apostólico significa también que no soy director de ella para que me quieran más, o para beneficiar a mis amigos o cercanos, o para descollar personalmente. Soy director para que la obra realice la misión que le ha sido encomendada. En ese sentido, el director o directora ha de ser o pretender ser absolutamente libre de todo aquello que lo constriña: afectos, intereses, presiones, elecciones previas, para poner en el centro la misión apostólica de la obra y del Cuerpo de la Compañía.

Una tarea importante del director es no echar a perder a nuestros colaboradores con preferencias, mimos excesivos, distinciones indebidas. Se trata de apoyarlos para que sean leales a la Compañía de Jesús y no al jesuita de turno; a la obra en su conjunto y no a un gobierno particular. Con demasiada frecuencia, los colaboradores o colegas más ignacianos no son los que dicen “traer bien puesta la camiseta”, sino los que “la sudan”; aquellos que trabajan intensamente por realizar la misión fe-justicia desde el puesto en el que están, sea arriba, en medio o abajo del organigrama. No son aquellos que tienen una mejor formación ignaciana, sino quienes realizan efectivamente la tarea apostólica jesuítica y lo hacen “según nuestro modo de proceder”. Como decía un novelista latinoamericano: no hay que olvidar que escribir significa escribir efectivamente, no proclamar que se escribe.

Gobernar, además, es comunicar... Un liderazgo ignaciano sabe hacer correr la información en todas las direcciones de la institución, al igual que las pretensiones, modos y actitudes que se desea tener en la obra, de suerte que todos y todas estén debidamente enterados de lo que se desea obtener, el modo en que se desea hacerlo, junto con quién y en qué plazos.

De la misma manera, un director de obra nuestra ha de promover la participación de todas y todos los colaboradores en el discernimiento y la planeación institucional: orar colectivamente, integrar equipos, acordar el proceso general, revisar misión y visión a la luz de lo que se comprende como voluntad de Dios, hacer un diagnóstico de la obra, identificar

los procesos estratégicos y sus metas, etc. Todo esto ha de ser trabajado en todos los niveles del organigrama y recogido por la institución.

Lo institucional

Este componente del liderazgo ignaciano requiere de instrumentos profesionales administrativos de gestión para desarrollarse adecuadamente. Supone planeación y evaluación rigurosos y permanentes. Lo primero que ha de hacerse, es definir una estructura organizativa.

Quizá el primer punto que debe tomarse en cuenta en torno a la estructura organizativa de cualquier institución es que dicha estructura responda a las finalidades planteadas por la misión y la visión institucionales. En otras palabras, la estructura depende del quehacer planteado por la misión y de las metas planteadas por la visión de la obra.

Una universidad, por ejemplo, cuya misión hace un énfasis mayoritario en la docencia necesitará tener una estructura con la mayor parte de su personal en las áreas que atienden los requerimientos de la docencia y es probable que no tenga posgrados o que tenga muy pocos. Por otro lado, una universidad cuya misión hace un énfasis mayoritario en la investigación, deberá tener una estructura con la mayor parte de sus entidades y personal en las áreas que atienden los requerimientos de la investigación. Es probable que tenga la mayor parte de la docencia centrada en el posgrado y seguramente tendrá mayor actividad de difusión y vinculación que el primer caso.

Entonces, reitero lo obvio: la estructura depende de las funciones que se pretendan realizar. Es decir, de los fines, metas y resultados que persiga la institución.

Sin embargo, en segundo momento, tenemos que los logros que puede obtener una estructura determinada son el producto de la interacción entre las personas que ocupan los puestos de la estructura, la estructura misma y el entorno.

Para un mismo entorno, puede ocurrir que una mala estructura produzca resultados positivos debido a las personas que se encuentran en los puestos directivos; o viceversa, una buena estructura puede ser improductiva debido a que las personas que se encuentran en ella no son las adecuadas. De lo anterior, también puede concluirse que no hay una estructura única que dé resultados. Existen varias estructuras capaces de lograr resultados.

La estructura debe ser, entonces, dinámica, debe cuestionarse, debe adaptarse a los cambios del entorno, pero sobre todo debe modificarse cuando no logra los resultados esperados.

Entonces surge la necesidad de la evaluación. Tanto la estructura como los empleados que ocupan los puestos en ella deben evaluarse en términos de los resultados que producen y modificarse para volverse a evaluar, de tal manera que se produzca un círculo virtuoso que dé resultados de manera eficiente.

El clima laboral afecta la interacción entre las personas integradas en la estructura. Puede ayudar o dificultar el logro de objetivos. Se debe propiciar por tanto un clima que conduzca a la obtención de resultados. El clima puede variar dependiendo del énfasis que se ponga en la tarea o en el bienestar de las personas. Un clima deseable es el que logra un balance adecuado

entre la orientación a la tarea y la satisfacción de los empleados. Los mejores resultados se obtienen en la medida en que se puedan alinear los objetivos de la institución con los objetivos o el proyecto de vida de los colaboradores.

La administración de la interacción entre la estructura, el personal y el entorno es uno de los retos que debe enfrentar el rector de cualquier universidad, el director o directora de cualquiera de nuestras obras.

La situación puede parecer muy compleja y lo es. Por eso los requerimientos técnicos de los que ocupan los puestos directivos deben ser muy altos si se quiere obtener no sólo buenos resultados, sino los mejores posibles.

No todas las estructuras son financieramente viables. Dependiendo de las condiciones locales, algunas estructuras son capaces de generar los ingresos para cubrir los gastos, pero otras no. Por ejemplo, en muchos de los países de América Latina, la principal fuente de ingresos de nuestras universidades son las colegiaturas de licenciatura. De esta manera, los gastos de la investigación y de la vinculación y difusión se deben cubrir con los ingresos provenientes del pregrado. Esto obliga a que el área más pesada de la estructura sea la docencia.

En la actualidad, para la Compañía de Jesús el fin último de sus obras pastorales, sociales y educativas es la transformación de la sociedad en una sociedad más humana, más solidaria, más justa, más equitativa, más de acuerdo con los valores del evangelio. Lograr esta transformación es el principal reto de la universidad jesuita y, por tanto, de su estructura.

Esta finalidad determina la acción que hemos de realizar, la estructura que debemos adoptar, y la cultura y el clima laboral que hemos de establecer y compartir.

En colaboración y trabajo en red

El Papa insiste en que los problemas del mundo están conectados entre sí. Queremos dar una respuesta al cuidado de la casa común, la crisis de la migración mundial, los conflictos étnico-religiosos y la pobreza en el mundo. Esto mueve a la Compañía hacia nuevas fronteras y la obliga a unir sus esfuerzos entre sí con otros muchos, dentro y fuera de la Iglesia, que quieran aportar en la solución de estos problemas.

De hecho, en la educación en particular, ha aumentado nuestro trabajo en red y se ha extendido el acceso a la educación de los más desfavorecidos. Tenemos nuevas iniciativas de coordinación que se ocupan de los marginados, especialmente en el campo educativo. Pero también ha aumentado nuestro trabajo en materia ecológica, en la comunicación, la educación superior y la incidencia social. Somos más sensibles al problema de la migración universal. Ofrecemos variadas respuestas a refugiados y migrantes. Creo sinceramente que hay un sentido más profundo de misión global.

Sin embargo, no siempre sabemos cómo actuar en red. Tenemos menos intelectuales y expertos en diálogo intercultural e interreligioso. Requerimos una reflexión crítica sobre el impacto de la crisis sobre nuestras instituciones. Nuestra incidencia social y ecológica tiene que ser más eficaz y colaborar en redes ajenas a la Compañía. Reconozcamos que estamos sobrepasados y que tenemos que dejar algunas de nuestras instituciones tradicionales o bien

ser llevadas exclusivamente por laicos y laicas. El apego a las estructuras actuales puede ser un obstáculo. El trabajo con jóvenes tiene enorme potencial, pero difícilmente crecemos en él.

Indudablemente algo intrínseco al trabajo del liderazgo institucional en la actualidad consiste en fomentar la colaboración y promover redes apostólicas. Ello implica mejorar el uso de la tecnología digital y de los medios sociales, así como responder más coordinadamente a la crisis global de migración. Apoyar, fortalecer y profundizar el trabajo en red también en el apostolado intelectual.

Respecto de la colaboración con Otros, pienso que es también un aspecto constitutivo de la misión de dirigir cualquier institución de la Compañía. Creo sinceramente que hay señales de progreso en este terreno. Para mencionar algunos aspectos, muchos no jesuitas se han incorporado exitosamente en las responsabilidades de animar, conducir e inspirar nuestras instituciones. Hacia afuera, la Compañía trabaja en red a nivel mundial con instituciones afines, como las ONG. Las CVX tienen como 20 mil miembros. Igual, el Apostolado de la Oración y el Movimiento Eucarístico Juvenil se han renovado y han crecido mucho. Tenemos un proceso de discernimiento compartido con muchos colaboradores. Hay modestos, pues, progresos en ello.

Sin embargo, tenemos que reconocer también que existe hay la incapacidad de ciertos jesuitas para colaborar, sea con otros jesuitas o con personas laicas. Es todavía fuerte la dicotomía “nosotros-ellos”.

Conclusión

Lo carismático y lo institucional son los dos pies con los cuales debe caminar toda obra jesuita y, por tanto, los elementos que debe integrar todo liderazgo ignaciano al frente de nuestras obras. La una sin el otro es causa de desequilibrios. Nuestras obras, todas, deben ser empresas sostenibles en el tiempo, tanto en lo económico como en lo organizativo. Por eso requieren de eficiencia y de eficacia. De lo contrario, están llamadas a perecer. De otro lado, una administración meramente eficiente o lucrativa no tiene razón de ser en el marco de las finalidades de la Compañía en el mundo y en nuestros países. Las obras no existen para hacer dinero (para eso podríamos ser accionistas de una transnacional). Por supuesto que existen para realizar la tarea apostólica. Pero sin eficiencia económica, sin sustentabilidad, no pueden existir y no pueden realizar su misión fundamental. Atender a ambas dimensiones es la tarea.

Original español



Perspectivas sobre colaboración, trabajo en red y discernimiento en la planificación apostólica: Redescubrir la colaboración como gracia

Sandra Chaoul

Proyecto de Liderazgo Ignaciano, Europa

Desde el momento en el que me pidieron que preparara un texto sobre la colaboración, me asaltó la duda de cómo desarrollar lo que ya se ha escrito sobre esta cuestión. La CG 35 afirma: “Para responder hoy a las acuciantes necesidades de nuestro complejo y frágil mundo, necesitamos sin duda muchas manos”¹. Muchos otros artículos y decretos formulan invitaciones análogas, y me costaba encontrar una aproximación pertinente y adecuada al tema. Me parecía relevante servirme de mi experiencia en el *coaching* y ofrecer algunas perspectivas sobre actitudes que favorecen la colaboración. Con todo, era consciente de que entre entender qué implica teóricamente la colaboración y vivir con actitud colaboradora se abre un abismo que a menudo resulta frustrante. Me preguntaba cómo podemos empezar a aplicar lo que sabemos a la luz de la tradición y el discernimiento ignaciano.

En medio de todo esto y pese a una cierta sensación de exposición y vulnerabilidad asociada a este ejercicio de escritura, dado que no hace tanto tiempo que participo en la planificación apostólica, había un profundo deseo de reconocer la llamada de Dios y una creencia cada vez más intensa en que la colaboración relevante para nuestra misión en la actualidad no solo es la colaboración eficaz, sino también el encuentro afectivo y con criterio que estamos llamados a redescubrir como oportunidad para la gracia.

Temas emergentes en lo que atañe a la colaboración

En los círculos empresariales, el interés por el tema «competencias de colaboración» ha crecido considerablemente en los últimos años, y las peticiones de cursos de formación se han hecho frecuentes. Habiendo participado en debates similares en el contexto del diseño de seminarios de aprendizaje sobre la materia, a continuación, enumero algunos de los temas que han surgido de nuestro trabajo².

¹ CG 35, D 6, n. 30.

² Estos seminarios fueron diseñados, en colaboración con Nicole Abboud Bakhache, para una serie de organizaciones de Oriente Medio y estaban basados en los trabajos de investigación de David Chrislip (2002); David Archer y Alex Cameron (2008); Jonathan Clark (2008); y Hank Rubin (2009).

Una constatación recurrente en los debates era que el interés de las organizaciones va más allá de colaborar por el mero hecho de colaborar. Los retos se están haciendo demasiado complejos para ser resueltos individualmente, y la capacidad de generar soluciones adaptativas depende en creciente medida de la capacidad de colaboración³. Las conversaciones se centraron, por consiguiente, en promover la colaboración con vistas a una finalidad concreta, aprovechar las oportunidades y resolver problemas que uno solo no puede resolver antes que en fomentar sin más el espíritu de equipo o adoptar un estilo que favorezca relaciones positivas.

La realidad de nuestra interdependencia ha puesto asimismo de relieve la necesidad de desarrollar una nueva relación personal y organizativa con el poder, así como una nueva comprensión de la información, los contactos y los recursos, entendiéndolos más como medios colectivos de lograr un propósito común que como posesiones individuales.

También se constató que el conocimiento que poseemos hoy corre el riesgo de quedarse obsoleto en unos cuantos años, lo que acentuó la necesidad de indagar más allá de nuestra pericia actual y salir al encuentro de otros.

Con toda la complejidad y todos los retos que esta nueva orientación conlleva, la colaboración también promete añadir profundidad, creatividad y espíritu innovador en el lugar de trabajo. En este contexto, las instituciones estaban interesadas en identificar las habilidades y competencias que se precisan para crear culturas más propiciadoras de colaboración. En resumen, y sin ánimo alguno de exhaustividad, la lista incluía:

- Compromiso con la colaboración como una forma de redefinir por completo el futuro (permanecer en contacto con la razón para colaborar y con el resultado deseado de ese esfuerzo).
- Desarrollo de la capacidad de generar soluciones innovadoras (creatividad y resiliencia cuando se tropieza con resistencias).
- Apuesta por el desarrollo incesante de uno mismo y de los demás (formación continua, disponibilidad y deseo de llevar a cabo *coaching* con colaboradores, apertura a las opiniones y crítica de los demás, considerar los errores como oportunidades de aprendizaje).
- Autoconciencia (prestar atención a las propias emociones y reacciones).
- Comprensión interpersonal (empatía, adopción de la perspectiva del otro, aceptación de la diferencia) y capacidad para manejar situaciones y relaciones complejas.
- Mirada positiva (seguridad en uno mismo y en las propias habilidades) y capacidad de suscitar confianza.
- Compartir el poder y el crédito por los resultados (reconocer los límites de la propia autoridad y abrir espacios para otros).
- Transmitir energía al grupo y crear un ambiente de comunicación en él (desarrollar habilidades de diálogo y enfoques facilitadores).
- Crear redes diversas e integradas (establecer conexiones, vinculando ideas, personas y recursos).

³ Las soluciones a los retos actuales no dependen ya de un único individuo que ocupe una posición de autoridad, sino de la inteligencia colectiva de los interesados y afectados (*stakeholders*) en todos los niveles. Para más detalles, cf. la obra de Ronald Heifetz (liderazgo adaptativo).

Aunque ofrecen intuiciones relevantes, las perspectivas recién apuntadas parecen informar nuestra mente solamente en lo relativo a qué implica la colaboración. Más allá de las habilidades técnicas y procesos que la sostienen, diríase que la tarea de fomentar la colaboración real en nuestro entorno externo requiere un trabajo interno que no es nada fácil de llevar a cabo. Generar confianza implica crear conexiones auténticas y desarrollar una seguridad emocional que permita a las personas manifestarse plenamente ante los demás, asumir riesgos apropiados y exponer vulnerabilidades. Es un esfuerzo interpersonal que exige tomarse tiempo para entablar relaciones y llegar a conocer a las personas con las que cooperamos, considerándolas tan capaces como nosotros, aproximándonos a ellas con apertura y sin arrogancia, confiando en nuestra capacidad de inspirarlas antes que presionándolas con nuestro estatus o título. Dar poder conscientemente significa renunciar al control que tenemos sobre el proyecto y confiar en el grupo y en su capacidad de funcionar sin nosotros, limitándonos a dirigir su rumbo.

Hasta las habilidades más técnicas, tales como el desarrollo de enfoques facilitadores o el trabajo en red, conllevan sus propios retos. Lo que parece más relevante que mejorar nuestras técnicas dialógicas para la colaboración es incrementar la conciencia de las trampas en las que podemos caer con facilidad cuando nuestras habilidades de comunicación se convierten en herramientas de manipulación y control. De manera análoga, aun cuando el trabajo personal en red no sea en sí un reto exigente para algunos de nosotros, crecer en generosidad para poner esta zona de influencia al servicio de la misión que compartimos resulta más duro.

A pesar de todas estas perspectivas para transformar nuestra cultura organizativa y promover un nuevo modo de colaborar y trabajar en red en las obras apostólicas que llevamos entre manos, la atención debería dirigirse a incrementar nuestra capacidad de colaborar más que a adquirir sencillamente nuevas habilidades. Con el discernimiento, la espiritualidad ignaciana nos ofrece una práctica relevante, capaz de ayudarnos a integrar estas actitudes y renovar nuestras alianzas para la misión.

Discernimiento y colaboración: un encuentro transformador con otros

Esta aproximación a la colaboración bajo la óptica del discernimiento no es tanto un ritual en el cual participamos para mejorar el funcionamiento conjunto cuanto una apertura continua al reconocimiento de la presencia activa de Dios en todo nuestro trabajo colectivo. Invita a incorporarse al proceso teniendo al mismo tiempo a Dios ante nosotros y trata de ver las experiencias de colaboración que vivimos tal y como las vería él; anima a entrar en el proceso con una generosa disposición de ánimo, afanándose por encontrar en otros una parte de lo divino. A través de esta presencia de Dios, que nos invita a colaborar con él, y nuestra receptividad a ella, a través de nuestra apertura a otras personas, la colaboración deviene un encuentro transformador.

Considerando experiencias recientes de colaboración apostólica⁴, puedo compartir cuánto nos han ayudado la actitud de discernimiento y la experiencia de los Ejercicios Espirituales a pasar

⁴ Me refiero a mi actividad en la provincia de Oriente Próximo, a mi colaboración con el SJR de Siria sobre fomento del liderazgo para sus equipos y a mi trabajo con la CEP (Conferencia Europea de

de la mera comprensión de lo que la colaboración exige a intentar vivir colaborando con otros. Sin generalizar esto a cualquier clase de asociación o alianza, a continuación comparto algo del aprendizaje y de las gracias que estas experiencias han conllevado.

Un lugar para una retadora renovación personal. He aprendido mucho más sobre la colaboración practicándola que leyendo al respecto. A través del discernimiento, trabajar con otras personas se convirtió en una oportunidad para aprender más sobre nosotros mismos. A medida que nos fuimos haciendo más presentes a otros y a nuestras mociones interiores, empezamos a reconocer miedos, prejuicios y resistencias personales. Con Cristo en el centro de este proceso, encontramos también gracias de fortaleza, valor y compasión hacia los demás y hacia nosotros mismos.

No siempre es cómodo. Cada experiencia portaba su propio juego de tensiones y tentaciones, que no siempre han sido fáciles de reconocer o manejar. Las trampas del control, la imagen y el juicio están siempre a la vista. La tentación de estrechar y silenciar nuestras perspectivas individuales con la excusa de colaborar mejor con otros es también real, al igual que el riesgo de devenir autosuficientes, ignorando a los demás y actuando independientemente. Como señaló el papa Francisco, para Ignacio el discernimiento era “un instrumento de lucha para conocer al Señor y seguirle más de cerca”⁵. Adoptar una actitud de discernimiento y mantener la atención centrada en Cristo contribuyó a que nuestras luchas dieran fruto. La colaboración se convirtió en una oportunidad tanto para autoafirmarnos como para mostrarnos plenamente, compartiendo con otros lo que sabemos y quiénes somos al tiempo que permanecemos abiertos a lo que ellos traen individualmente a esta relación.

La gracia de las conversaciones espirituales. Tomarse tiempo para rezar juntos y entablar conversaciones espirituales contribuyó a tender los cimientos para una confianza que luego, cuando surgieron tensiones, facilitó nuestro trabajo. El nivel de libertad en ser vistos en nuestra autenticidad se basa en dedicar tiempo a escuchar, ofreciendo espacios seguros y libres de juicios, corriendo el riesgo de revelar a otros tanto nuestros dones e imperfecciones como un profundo deseo de encontrar a Dios. La experiencia de crear aberturas y claros para compartir y hacernos presentes a lo que se movía dentro de cada uno de nosotros fue a menudo vigorizante, *no solo porque compartir conecta a las personas* (digo esto porque en ocasiones las conversaciones eran agotadoras y frustrantes). Lo que hizo que algunas experiencias resultaran bastante estimulantes fue el doble hecho de que, por una parte, en el discernimiento y en nuestra apertura personal los momentos de oración fueron un lugar en el que tener experiencia de Dios y de que, por otra, las conversaciones espirituales que siguieron nos brindaron una oportunidad para compartir las consolaciones de cada cual. En estas experiencias, el proceso liberó una energía y una creatividad que hicieron nuestro trabajo no solo más efectivo, sino también considerablemente más consolador.

La gracia de compartir la misión. El hecho de ser nombrada, como mujer laica, por un superior jesuita o una institución para participar en proyectos apostólicos suele comportar que una goza de menos autoridad y tropieza con más límites a la hora de trabajar. Sin

Provinciales) y con la Comisión de Discernimiento y Planificación Apostólica sobre Liderazgo Ignaciano y Discernimiento en Común.

⁵ Frase extraída de una entrevista exclusiva al papa Francisco realizada por Antonio Spadaro SJ.

embargo, permanecer conectados a través del discernimiento a la vocación común que nos había reunido generó un entusiasmo y -me atrevería a decir- una conciencia positiva de ser portadores de derechos que hicieron de todos y cada uno de nosotros una parte integral de la misión. El deseo de llevar adelante la misma misión fue, de un modo más amplio y profundo, el elemento clave que nos conectó a unos con otros y del que brotó todo el trabajo en red y el esfuerzo integrador que siguieron.

Una propuesta audaz. Aparte de desarrollar nuestras habilidades técnicas y adaptar nuestras estructuras para facilitar el trabajo en común, combinar la colaboración, el trabajo en red y el discernimiento en la planificación apostólica suscita un nuevo estilo de vivir la misión común. Nuestra respuesta a esta llamada puede renovar la forma en que hacemos las cosas, así como, posiblemente, cambiarnos a nosotros por dentro; porque, además de la invitación a desasirnos, ser humildes y asumir la ambigüedad del discernimiento, la colaboración viva con una mente y un corazón abiertos nos promete la gracia de trabajar con Dios.

Original inglés
Traducción José Lozano



El liderazgo en las obras jesuitas de apostolado social: Un aprendizaje en el corazón del compromiso

Élisabeth Garant

Directora general del Centro de Justicia y Faith & Journal 'Relations', Canadá

Las reflexiones que propongo en este artículo se enraízan en el compromiso que desde hace veintidós años me liga a la Compañía de Jesús, en especial desde hace diez años como directora del centro de análisis social de la provincia jesuita del Canadá francés, el Centro Justicia y Fe. Tratarán de mostrar qué enfoques deben adoptarse y qué condiciones deben crearse para favorecer la aparición de un liderazgo al servicio de la misión.

Gracias a las responsabilidades que me ha confiado el provincial, entre ellas las de delegada de apostolado social, responsable del Servicio Jesuita a Refugiados (SJR) en el Canadá francés o miembro del comité de apoyo al discernimiento en nuestra provincia, con los años he tenido oportunidad de participar en –y observar– el modo de funcionamiento de diversas instancias decisorias de la Compañía. Frecuentar los lugares y ambientes en los que se elabora y despliega la misión de la Compañía, sobre todo en materia de apostolado social, me ha permitido descubrir –y apropiarme de– un modo de proceder que resulta único en razón tanto de su anclaje espiritual como de las prácticas relacionales que posibilitan un «liderazgo compartido».

Este estilo de vivir y de ejercer la autoridad en el seno de las obras jesuitas deviene entonces una dimensión constitutiva de la realización de la misión. Refleja el espíritu de reconciliación que guía la manera en que tratamos de hacernos presentes en el corazón del mundo, así como la actitud co-creadora que nos esforzamos en adoptar –en relación con los demás, pero también en relación con el Creador–. Y ello, con la intención de responder con audacia a los nuevos signos de los tiempos.

El deseo de un liderazgo compartido

Seamos o no jesuitas, el hecho de colaborar en una obra de la Compañía de Jesús nos permite percatarnos de la riqueza de este enfoque de co-creación y liderazgo compartido, es decir, de una aventura inédita de búsqueda colectiva. Basándose en el discernimiento, la colaboración y el trabajo en red –como nos recuerda el Decreto 2 de la Congregación General 36–, este método probado está al servicio de la realización de la misión.

Las directoras y los directores, como es evidente, tienen que asumir diversas responsabilidades y tomar decisiones en un cierto número de cuestiones, con el fin de

asegurar la buena marcha de las obras que les han sido confiadas. Pero ello debe hacerse sobre todo de forma tal que la misión sea la base de unión de un equipo entero, permitiendo a todas las personas que lo componen contribuir a su actualización. Primero, a través de la interacción y complementariedad de sus respectivas especializaciones. Y luego, creando un clima de escucha que les induzca a estar atentos a lo que dicen sus compañeros y sus conciudadanos, de forma que se garantice la pertinencia de las acciones propuestas. Tal liderazgo debe velar para que cada cual pueda aportar su modesta contribución a un proyecto que lo trasciende y lo lleva inevitablemente a otros lugares en los que las necesidades se revelan más urgentes.

Y es en esta experiencia real de complementariedad donde puede ser sembrado y desarrollado el deseo de asumir un «liderazgo compartido».

Es necesario haber probado este modo de proceder, haberse sentido fortalecido por él en el compromiso y haber sido testigo de su fuerza profética, para desear ponerlo por obra. El liderazgo puede entonces desplegarse mientras persiste la práctica, y lo hace a través de una relectura de experiencias que propicia el acompañamiento, bien personalizado, bien en grupos.

Discernimiento

Hace falta asimismo haber sido tocado en el camino personal de uno por los beneficios del discernimiento, por la mezcla de fuerzas de descolocación y de confirmación que esta práctica hace vivir, así como por la libertad profunda que suscita, para desear darle vida en el contexto de una obra. Nunca es fácil dirigir y poner en marcha un proceso de discernimiento en común. A menudo vivimos un ritmo de trabajo estresante, puntuado por plazos, deficiencias organizativas, dificultades de conciliación entre las personalidades e ideologías enfrentadas, etc. Hace falta crear momentos y espacios de reflexión colectiva para romper ese ritmo, hace falta tomarnos tiempo para escucharnos unos a otros, de modo que estemos atentos a lo que se nos pueda haber escapado en la rueda habitual de nuestras tareas.

Tampoco es fácil hacer discernimiento en común en un contexto en el que equipo está compuesto con frecuencia por personas que beben de fuentes de convicciones diferentes. En un sitio como el Centro Justicia y Fe, el denominador común es la justicia social, no la fe cristiana. Esta realidad plantea, por lo tanto, retos particulares de trasmisión del modo de proceder, pues es preciso traducir al lenguaje secular toda la riqueza de la espiritualidad. Se debe permitir a los miembros del equipo que se preparen con el fin de estar más atentos a lo que hasta ahora escapaba a su atención. Hay que reflexionar sobre el modo en que hacen vivir las experiencias de confirmación y libertad en el seno del proceso decisorio. La actualización continua de la misión y su pertinencia dependen de ello.

Colaboración

En el curso de las últimas décadas, los equipos encargados de llevar a buen término la misión de las distintas obras se han diversificado. En consecuencia, la colaboración se ha convertido en un elemento fundamental para que la misión pueda proseguirse: colaboración entre jesuitas y no jesuitas, colaboración entre varones y mujeres, colaboración entre personas de distinto credo religioso, etc. El desarrollo de una cultura de la colaboración no puede basarse, ni aquí ni en ninguna otra cuestión, en la aplicación de preceptos teóricos. Al contrario, esta

cultura es el fruto de un aprendizaje que se despliega lanzándose al corazón de la misión y que nos lleva a estar más atentos a las dinámicas de poder que pueden obstaculizar la contribución de las personas, a los prejuicios que asignan a unos y otros aportaciones predeterminadas, a las dificultades que surgen en el esfuerzo de lidiar con las situaciones vitales de unos y otros.

Ciertos contextos eclesiales pueden también teñir o condicionar el estilo con el que vivimos la colaboración. Así, en Quebec, a pesar de las crispaciones y de ciertos retrocesos en los últimos años, la Iglesia ha adquirido crédito por la adopción de posiciones valientes. Los movimientos de laicos y de cristianos feministas han impulsado igualmente una serie de cambios institucionales favorecedores de una participación más activa de todos y todas. La Iglesia quebequesa ha apostado por una pastoral de proximidad, una opción compartida también por los jesuitas del Canadá francés. Ello ha favorecido, sin duda, la colaboración en el seno de las obras y la apertura a un «liderazgo compartido».

Trabajo en red

La complejidad de los retos de nuestro mundo nos invita crecientemente a trabajar con otros, a desempeñar un papel activo en el seno de las coaliciones y a ayudar a reunir alrededor de un proyecto común a agentes de ambos sexos que puedan beneficiarse de descubrir la complementariedad de sus respectivas aportaciones. El “liderazgo compartido” y el liderazgo de servicio no se limitan a la dirección interna de las obras. También nos permiten forjar vínculos con otras instancias de la sociedad civil, con objeto de que las transformaciones sociales sean fruto de una colaboración activa entre diversas organizaciones y de una mejor conjunción de esfuerzos, minimizando así los riesgos de superposiciones y de multiplicación de iniciativas paralelas.

El contexto de la sociedad quebequesa facilita la puesta en práctica de este modo de proceder merced a su red de organizaciones comunitarias reconocidas por su dinamismo, su creatividad y su capacidad reivindicativa. Una obra jesuita de análisis social como la nuestra está en condiciones de realizar una reflexión rigurosa, y a menudo incluso vanguardista, sobre ciertas cuestiones complejas. Y de movilizar así a la opinión pública, en estrecha colaboración con distintas coaliciones de las que formamos parte. Ahora bien, desde el instante en que es compartida, esta reflexión deja de pertenecernos. Entonces, tanto jesuitas como no jesuitas adoptamos una perspectiva de solidaridad que nos forma y transforma para un mejor servicio a la misión.

Alimentar el liderazgo

Asumir la responsabilidad de una obra o el liderazgo en lo concerniente a retos importantes en el seno de la Compañía es, sin duda, exigente. Los equipos que dirigimos están sometidos a estrés y tensiones. A ello hay que añadir los riesgos del sobreesfuerzo y el agotamiento, así como las dificultades encontradas en la realización de la misión. En mi propia trayectoria, lo que principalmente me ha alimentado a través de los años se sitúa en tres niveles: primero, en el plano personal, el recurso a mi espiritualidad; luego, en el plano de las relaciones entre distintas obras, en los encuentros de directores y directoras; y por último, en la vida de la Compañía, en los espacios de participación abiertos.

En el plano personal

Desde un momento temprano en mi vida de cristiana socialmente comprometida me he identificado con la espiritualidad ignaciana debido al lugar prioritario que en ella ocupan la encarnación y la acción, alimentadas ambas por una confianza profunda en aquello más grande que nosotros que está activo en el corazón del mundo. Ello siempre me ha parecido una poderosa vía de interioridad y compromiso. Yo ya me había iniciado en los Ejercicios Espirituales en la vida cotidiana antes de comprometerme con la Compañía de Jesús. Pero en el curso de mi compromiso en la dirección del Centro Justicia y Fe, he sentido la necesidad de volver a recorrer el camino de los Ejercicios y de alimentar mi vida interior. Esto me ha permitido entregarme con pasión a la misión que me ha sido confiada, al tiempo que con regularidad me recuerda que ella no me pertenece, que no depende de mis esfuerzos, disponiéndome así a recibir lo nuevo que surge inevitablemente en el trabajo con los demás, que es fundamental para la misión, pero dificulta que esta sea cuestionada. En el retorno a las fuentes de mi espiritualidad experimento el deseo de acoger y dejarme descolocar. Alimentar el liderazgo comporta, por consiguiente, poner a disposición de él recursos de acompañamiento ora en el seno de la Compañía, ora con los socios de la familia ignaciana. Y considerar que esto puede formar parte de la responsabilidad que es confiada a las personas. Ello le parecerá, sin duda, más evidente a un jesuita, para quien la vida en comunidad está pautada por diversos momentos de retorno a las fuentes. Pero es necesario encontrar modalidades adaptadas a los no jesuitas que posibiliten tal retorno a las fuentes. Las diversas instancias (provincia, consejo de administración y equipo) deben servir de apoyo en este sentido.

En el plano de la relación entre distintas obras

En la provincia del Canadá francés, varios no jesuitas hemos sido nombrados directores o directoras de obras. Esta nueva realidad he creado la necesidad de encuentros periódicos con el provincial para compartir lo vivido y ayudarnos mutuamente a asumir nuestras respectivas responsabilidades. Así nació la Mesa de Directores y Directoras de Obras, que se reúne dos veces al año. La propuesta de realizar una reflexión sobre el liderazgo ignaciano surgió asimismo en este contexto. Cada reunión se estructura en torno a un texto o una ponencia compartidos por un director o directora de obra, en los que esa persona narra los desafíos con que se ha visto confrontada en el ejercicio del liderazgo ignaciano. Ello nos ha ayudado a revisar nuestras prácticas y a enriquecer las soluciones posibles para afrontar los desafíos comunes a la dirección de las obras jesuitas, haciéndonos más solidarios con la vida de las distintas obras y de los equipos que están al frente de ellas.

En la vida de la Compañía

En fin, la mejor formación en el liderazgo para las obras y la misión de la Compañía se basa, a mi juicio, en una pedagogía de la frecuentación. En el Canadá francés, la Compañía manifiesta una cierta fragilidad debido al número menguante de jesuitas. Ello ha propiciado la ocasión de experimentar otro modo de animar la vida de la provincia, invitando a no jesuitas a colaborar activamente en las reflexiones, los encuentros y los procesos que permiten pensar y vivir la misión. Paradójicamente, el descenso del número de jesuitas involucrados en las tareas de las obras nos ha motivado, a unos cuantos de nosotros, a estar más atentos a la

vida de la Compañía, a su espiritualidad, a su herencia. Así que tuvimos que crear nuevas relaciones entre jesuitas y no jesuitas y atrevernos a explorar caminos nuevos. Jesuitas y no jesuitas hemos aprendido mucho de este «liderazgo compartido». Para mí ha sido, sin duda, una escuela inmejorable.

Original francés
Traducción José Lozano



Diez años de formación en liderazgo Ignaciano

José M. Guibert, SJ

Rector de la Universidad de Deusto, Bilbao, España

En el año 2008, el discernimiento realizado como evaluación del proyecto apostólico de una provincia jesuita europea llevó a formular la necesidad de “formación en liderazgo ignaciano” como uno de sus objetivos estratégicos. En este artículo presentamos brevemente por qué se llevó a cabo esa iniciativa, en qué consistió y qué consecuencias o aprendizajes podemos considerar.

Por qué se hizo: parte de un proyecto de provincia

Se trataba de una provincia jesuita pequeña en tamaño geográfico, con muchas iniciativas apostólicas, y con una edad media muy grande en lo que respecta a los jesuitas: era una de las provincias jesuitas más ancianas de la Compañía universal (por la falta de vocaciones en un contexto muy secularizado, su número descendió de 500 jesuitas en 1980, a 200 treinta años más tarde). Por otro lado, era una provincia con muchas instituciones y casi dos mil colaboradores laicos contratados para dichas instituciones. Se trataba de la Provincia de Loyola, que se creó en 1962 y se fusionó con otras cuatro en 2014 para crear la actual Provincia de España.

¿Cómo pensar el futuro? Cinco años antes se realizó un proceso para formular un proyecto de provincia, siguiendo la inspiración de la CG 34: “Cada Provincia debe evaluar su planificación apostólica utilizando los criterios establecidos en las Constituciones a la luz de nuestra misión hoy” (D 3, n. 22). La iniciativa fue ambiciosa. Participaron más de cuatrocientas personas (jesuitas y laicos) en su elaboración. Se planteó la revitalización de las comunidades jesuitas. Se creó un programa de formación en identidad y misión, con tres años de exigente formación ignaciana, para laicos sobre todo. Los temas de formación eran: conocimiento de uno mismo; contexto social, político y económico; espiritualidad (sobre todo ignaciana); historia y modo de proceder de la Compañía de Jesús (incluyendo los actuales planes apostólicos); teología.

Además, se crearon documentos que explicitaban la identidad de las instituciones jesuitas y se diseñó un método para la evaluación apostólica de las obras. Hubo nuevas comisiones para generar proyectos apostólicos intersectoriales, analizando de forma conjunta problemas como son el trabajo con jóvenes, las vocaciones, las migraciones, la justicia social, la espiritualidad, la reconciliación, la inculturación, etc. Se cerraron algunas comunidades jesuitas y se crearon algunas instituciones nuevas de apostolado social.

Ese proyecto apostólico supuso una renovación importante en el espíritu de las personas y las instituciones. Cinco años después de su comienzo, con un nuevo provincial y con la

experiencia acumulada, se llevó a cabo una evaluación del proyecto. Las iniciativas anteriores fueron confirmadas y se añadieron algunas más. Entre lo nuevo que se generó en esta segunda fase del proyecto de provincia fue un “plan de formación en liderazgo ignaciano”. Se buscaba con ello atender de manera explícita a las personas en posición de liderazgo. Son ellos, jesuitas y laicos, los que han de llevar adelante el Proyecto de Provincia.

Qué se hizo: personas, equipos, misión

El plan de formación consiste en tres sesiones de cuatro días de formación, durante un año, con algunas tareas entre dichas sesiones. Tiene lugar en el santuario de Loyola, en régimen de internado. Participan juntas personas de distintas instituciones apostólicas: pastoral, educación, social, universidad, cultura, etc.

En cada sesión se quiere atender a uno de estos tres focos fundamentales: la persona líder, generar un equipo, llevar adelante una visión. ¿En qué orden? Había quién planteaba que lo propio es conocer primero la visión/misión; en segundo lugar, pensar en qué personas hacen falta para llevar adelante esa misión; y, en tercer lugar, pensar en qué persona es capaz de liderar a ese equipo hacia esa visión. Sin embargo, el orden no fue ese. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que estamos muy acostumbrados a “hablar” y a “debatir” sobre la misión jesuita, pero a veces con poco discernimiento ni implicación afectiva personal. Podemos caer en ejercicios teóricos, en debates ideológicos o en pura y fría planificación. En cambio, si comenzamos por “la persona líder”, invitamos a que cada uno se plantee personalmente cómo se toma su tarea de liderar, con qué debilidades y fortalezas, con qué motivación, con qué experiencia de ejercicios espirituales, etc.

Por ello, la primera sesión es una invitación a conocerse, como punto de partida. Conocer el estilo propio de liderazgo. Profundizar en elementos de inteligencia emocional, para ser consciente de lo que uno es y puede ser, cómo uno vive lo que de hecho hace, cómo uno reflexiona sobre sus vivencias, etc. Profundizar en elementos de formación ignaciana: ser sujeto de discernimiento, trabajar elementos de madurez humana, de vocación de servicio, de libertad y generosidad, etc. Son algunos elementos de la primera semana de los *Ejercicios Espirituales*.

La segunda sesión se centra en la capacidad de construir un equipo para la misión. Se trabajan herramientas como selección de personas, habilidades comunicativas, gestión de conflictos, etc. Pero, además de estas herramientas, más o menos conocidas, hay elementos explícitamente ignacianos en los que conviene profundizar. Liderar discernimientos en común o procesos de deliberación ignaciana. Acompañar personas en la vida real, en este contexto, en una vida en misión. Promover unos valores propios y una mística que van más allá de las tareas concretas. Introducir a las personas en una dimensión corporativa, sabiendo delegar responsabilidades.

Por último, la tercera sesión consiste en presentar cuál es la misión actual de la Compañía en el entorno en el que se encuentran las personas y sus instituciones. En esa presentación estarán los grandes términos que definen la misión de la Compañía desde sus orígenes hasta hoy: fe, justicia, diálogo, inculturación, reconciliación, etc. También estará presente la autoridad de la Compañía presentando los proyectos apostólicos actuales, los trabajos intersectoriales, la

situación de las obras apostólicas, las necesidades de colaboración, etc. Se les invitará a ser capaces de ser sujetos de cambio y de discernimiento, de realizar planificaciones apostólicas, etc. Es una introducción a la vida real y gobierno de la Compañía, invitándoles a tomar parte en nuevas responsabilidades.

El plan de formación termina con la realización de un proyecto concreto, que dura año y medio, en el que se pide al participante aplicar alguna de las enseñanzas de dicho plan en su ámbito de trabajo.

En resumen, estamos ante un plan de formación que se inició en 2001. En enero de 2018 comienza la edición octava con un nuevo grupo. Se reúnen a lo largo de algo más de un año, durante tres semanas, grupos de 25-30 personas, en los que se les plantea asumir, a su nivel, responsabilidades en el gobierno de las instituciones, participando ellos personalmente, desde su situación personal, en las intuiciones ignacianas. Todo el mundo tiene ciertas capacidades de ser líder. Se trata de desarrollar ese potencial y unirlo al carisma ignaciano y al compromiso concreto e histórico de llevar adelante unas instituciones al servicio de la misión de la Compañía de Jesús.

Aprendizajes: necesidades del gobierno apostólico de las instituciones

Tras describir lo que hicimos y por qué se hizo, podemos presentar algunas consideraciones sobre esta experiencia. Se trata de un camino iniciado que plantea cuestiones muy relevantes para nuestro futuro. De todo este proceso sacamos las siguientes conclusiones:

- Una cosa es un plan “teórico” de liderazgo ignaciano. Y otra es un plan “integrado” en un proyecto de provincia. El interés de este plan no es académico. No se trata de un ejercicio de formación sin contexto, sin entorno o sin aplicación. Busca atender el contexto concreto y ser parte de la estrategia de gobierno de una Provincia. No hay plan de liderazgo ignaciano si no hay un proyecto apostólico a implementar.
- Aunque el interés no es “académico” sí estamos ante un concepto nuevo en el que conviene profundizar. Articular los valores ignacianos y los modos de proceder en las instituciones y en sus personas es un reto. Esto supone un cambio de mentalidad: no somos ignacianos “un rato” y gestores o directivos o trabajadores “otro rato”. Cuesta a los líderes incluir criterios ignacianos explícitos en su gestión. Cuesta a los ignacianistas abrirse a alimentar espiritualmente trabajos “profanos” como pueden ser los de gestión. Se trata de aplicar al ámbito laboral e institucional las viejas ideas de contemplación en la acción y de buscar y hallar a Dios en todo.
- Es una experiencia de gobierno. La planificación apostólica es una iniciativa en la que se busca alinear las instituciones y tareas hacia unos fines y procesos comunes. Implica cierto grado de transparencia en los procesos y decisiones, participación estructurada, consulta, discernimiento en común. Supone claridad por parte de la Compañía: qué queremos ofrecer a los colaboradores y qué les pedimos a quiénes proponemos que compartan nuestra misión.
- El futuro de las instituciones jesuitas está en el aire. No el futuro en cuanto instituciones, pues como entidades privadas hay personas muy valiosas que pueden continuar con su tarea. Sí, en cambio, el futuro en cuanto a lo jesuita de dichas instituciones. Si no sabemos cómo traducir nuestro carisma a puestos de trabajo

concretos de multitud de colaboradores nuestros. Si no recreamos nuestra forma de enseñar, de investigar, de hacer pastoral y acción social, etc. Si no trabajamos juntos en unos proyectos compartidos... no tenemos futuro. La estrategia de “mantenimiento” de instituciones tiene un futuro asociado a la presencia física de jesuitas, que cada vez somos menos. En cambio, una estrategia de “recreación” o “revitalización” y de nueva forma de liderar las instituciones, con laicos, tiene más futuro.

- Las obras jesuitas tienen un gran potencial, por eso se crearon, pero tienen un riesgo. Pueden dejar de servir de hecho para el fin para el que se crearon, pues las circunstancias han cambiado. A veces consumen muchos recursos y se convierten en un fin en sí mismo. El mantenerlas por el hecho de mantenerlas, puede ser síntoma de incapacidad de gobierno adecuado. Hace falta buscar fórmulas de evaluar y mejorar su aporte a la misión global de la Compañía.
- La otra tentación, en lo que respecta a las instituciones, es la contraria: que la Compañía no se comprometa suficientemente con ellas. En algunos contextos los jesuitas somos cada vez más viejos, lo que lleva a falta de ideas y de recursos. O demasiado individualistas para trabajar con otros en una institución. Parece que lo único inteligente es abandonar instituciones y compromisos. Ciertamente a veces es así, pues no hay nada eterno. Pero esto puede ser a veces síntoma de falta de espíritu apostólico, muestra de dejadez o falta de interés real por realizar un buen servicio. Hay que pensar no solo en los jesuitas, sino en los laicos. Pensar solo en los jesuitas llevaría a cerrar la mayoría de nuestras instituciones. La Iglesia perdería así una presencia social y apostólica importante. Si falla el liderazgo jesuita, la misión puede pedir fomentar de manera nueva el liderazgo laical ignaciano. Es también un signo de los tiempos.
- Por eso, es un ejercicio concreto de colaboración entre jesuitas y laicos, u otros. “La colaboración en la misión ha tenido como resultado numerosas bendiciones para los apostolados y la Compañía de Jesús” (CG 35, D 6, n. 15). Es un modo en el que los jesuitas comparten lo más íntimo de su tradición. Es una actividad que tiene sentido desde el sentido de pertenencia y desde la identidad compartida. Tanto para jesuitas como para laicos, es un ejercicio de paso de una visión individualista a una visión corporativa. Es un bonito ejercicio de ir más allá del propio trabajo de cada uno o cada una y verlo como un compromiso con una misión global y universal. Los *Ejercicios Espirituales* desde siempre han sido compartidos por muchos laicos. Quizá toca ahora divulgar las intuiciones de las *Constituciones de la Compañía* y traducir esos valores al mundo laical e institucional, en un contexto multi-cultural y multi-religioso. Hay mucho por hacer.
- En los proyectos de formación ignaciana hay que cuidar la dimensión afectiva. No se trata solo de trabajar más y más. Hay que cuidar la unión de mentes y corazones. El proceso formativo no tiene solo un fin cognitivo: no se trata de saber más, sino de implicarse afectivamente en un proyecto. Tiene una dimensión de seducción, de atracción, de ilusión y de motivación. En el fondo, es una dimensión vocacional. Todo esto ya se está realizando en muchos lugares de manera creativa.

Original español



Un gobierno al servicio de la misión: el papel de las conferencias

Mark Raper, SJ

Misión Superior de Myanmar, Yangoon

En la Compañía de Jesús, el gobierno se renueva constantemente, tanto en las congregaciones generales como mediante la guía del Padre General, con el fin de ofrecer “un mejor servicio y apoyo a la misión de la Compañía, la *Missio Dei*”. El gobierno jesuita, reafirma la CG 36, es “personal, espiritual y apostólico”; así, su función consiste en guiar, desde el discernimiento y en forma fraternal, al conjunto de la Compañía al cumplimiento de su misión. Hoy se tiene claro que las estructuras de gobierno de la Compañía deben desarrollarse de continuo para responder a los retos actuales. Algunos de los factores que influyen en cómo se estructura la Compañía en la actualidad son: el mundo cada vez más interdependiente en el que vivimos; el importante descenso en el número de miembros que la Compañía ha experimentado en algunos lugares; la perceptible vitalidad que han aportado a la vida apostólica de la Compañía los colaboradores; y el intensificado deseo y la acrecentada efectividad de trabajar en red con otros. La CG 36 respondió a muchas cuestiones surgidas después de la CG 35, revisó el gobierno en todos los niveles y ofreció nuevas orientaciones y tareas para cuantos tienen responsabilidades de gobierno: el General y su consejo, los presidentes y las conferencias, los superiores mayores y todos los cargos intermedios hasta llegar a los superiores locales.

Este artículo reflexiona sobre lo que se ha aprendido en la Conferencia Jesuita de Asia Pacífico en los diez años transcurridos desde la CG 35, clarificado luego en la CG 36. Trata de cómo se ha desarrollado el papel de la conferencia para fomentar la corresponsabilidad entre los superiores mayores en el servicio a la misión universal de la Compañía, así como de los esfuerzos por fomentar el liderazgo entre jesuitas y colaboradores y de la relevancia del trabajo en red en el gobierno habitual de la Compañía.

Gobierno y liderazgo

El gobierno se refiere por regla general a las formas en que una organización discierne sus orientaciones y prioridades en un contexto dado, asegurando su implementación eficaz, fomentando la cohesión interna, cuidando al personal y también los recursos, salvaguardando la integridad de la organización. Incluye asimismo garantizar que se establecen y respetan las estructuras, políticas y sistemas apropiados, de suerte que la Compañía desarrolle su misión de manera eficaz. Si bien el buen gobierno requiere buen liderazgo, sería erróneo confundir el liderazgo con la autoridad. Dentro de la Compañía, el liderazgo en el ministerio no se circunscribe a quienes ocupan posiciones de autoridad, ni siquiera exclusivamente a jesuitas.

Tanto la CG 35 como la CG 36 han alentado el liderazgo y la iniciativa florecientes a lo largo y ancho de la Compañía y entre compañeros en la misión.

Las conferencias facilitan la misión universal

Las seis conferencias de superiores mayores, cuyo papel fue puesto de relieve en la CG 35 y desarrollado en la CG 36, han representado un notable desarrollo en las estructuras de gobierno de la Compañía. Reflejan un creciente deseo de responder a la naturaleza global de muchos de nuestros retos apostólicos. Ya el Padre General Hans Peter Kolvenbach, cuando promulgó en 2003 nuevas directrices para los provinciales, había introducido un nuevo énfasis en el carácter nacional y supranacional de la misión y el gobierno de la Compañía. “Resulta evidente –explicó– que en un mundo... crecientemente interdependiente los provinciales no pueden gobernar sus provincias como entidades aisladas, sino que deben hacerlo en unión y solidaridad tanto con el ‘cuerpo entero’ de la Compañía como con el General”.

LA CG 36 pidió a las conferencias que “analicen su modo de proceder” sirviéndose de las directrices expuestas en CG 35, D 5, nn. 17-23 como “base para la autoevaluación”. Los resultados deseados de la autoevaluación incluyen: (i) mayor coherencia entre los estatutos de las seis conferencias, en especial respecto a la toma de decisiones y a la corresponsabilidad; (ii) procesos de discernimiento que incluyen la involucración del presidente de la conferencia en la planificación apostólica y la asignación de personal de las provincias con objeto de facilitar la misión universal; (iii) clarificación de la capacidad de las conferencias de obtener recursos para finalidades apostólicas y formativas; y (iv) formas de interacción entre los presidentes de las conferencias y el Padre General con vistas a favorecer la misión universal.

La experiencia de la Conferencia Jesuita de Asia Pacífico (JCAP)

En los diez años que han pasado desde la CG 35 se ha producido un importante crecimiento en la comprensión de cómo trabajan y pueden trabajar las conferencias. En la Conferencia Jesuita de Asia Pacífico (JCAP), compartir experiencias en el plano de la conferencia ha contribuido a que las distintas unidades (provincia, región y misión) haya mejorado su propio gobierno. Las reuniones periódicas de superiores mayores, socios, tesoreros, formadores, delegados de desarrollo y otros responsables locales han propiciado el intercambio de pericia, experiencias e información; el debate y la mejor comprensión de las diversas directrices emanadas de las congregaciones generales y la Curia general; el acompañamiento por pares; el aprendizaje comunitario; el apoyo mutuo y el compañerismo. Las personas que acaban de asumir alguna responsabilidad aprecian especialmente la existencia de estas plataformas. En ellas pueden debatirse además una serie de cuestiones comunes, tales como la protección, la conciencia ecológica o la pedagogía ignaciana, por nombrar solo unas cuantas, lo que ayuda en gran medida a los representantes a abordar mejor los retos que se les plantean en casa y a ponerse unos a otros al día en planificación.

A la inversa, la conferencia ha servido como vehículo para ayudar al gobierno de la Compañía en el plano universal. La conferencia es un *locus* para el discernimiento fraternal de prioridades apostólicas. Esto significa que hay que reservar tiempo para que los miembros de la conferencia desarrollen una verdadera conciencia de solidaridad compartiendo los frutos

de la oración, así como sus alegrías y preocupaciones, en formas personales y confidenciales. Entre los factores principales que han permitido a la conferencia dar fruto se cuentan: dedicar tiempo y recursos a reuniones periódicas; la forma en que estas reuniones se han desarrollado como ocasiones para compartir sabiduría y reflexionar, discernir y decidir; la disponibilidad y la atención de los responsables pertinentes en el plano de la conferencia para preparar bien las reuniones y hacer un buen seguimiento de ellas, ofreciendo apoyo competente a las unidades individuales; tener un grupo central con el que planificar ha sido de ayuda en preparaciones y seguimientos; una cultura de apertura, de compartir y de confianza entre todos.

La conferencia ha servido también como plataforma para tener en cuenta las necesidades de las regiones y territorios de misión más pequeños, para coordinar el apoyo a sus respectivos gobiernos y apoyarlos con recursos económicos, pericia, personal y liderazgo.

El trabajo en red dentro de la conferencia

El trabajo en red en el plano de la conferencia ha catalizado un compartir más intenso de recursos entre unas unidades y otras, así como un mayor compromiso en proyectos de colaboración tanto en el plano bilateral como en el multilateral. Por ejemplo, los nuevos proyectos educativos en Timor Oriental, Tailandia, Camboya y Myanmar se han beneficiado del apoyo de otras unidades de la conferencia. Las redes en el plano de la conferencia ofrecen plataformas en las que pueden compartirse experiencia, recursos, pericia e información. Los beneficios que se desprenden del trabajo habitual en red incluyen la solidaridad y el aliento obtenido del acompañamiento por pares, que contribuyen a reducir al aislamiento o el síndrome de desgaste (*burn-out*) que algunos miembros experimentan en sus exigentes ministerios. Las redes internacionales posibilitan una visión más universal de la Compañía.

El papel de los coordinadores es esencial: fomentar las redes y diseñar programas bien estructurados y coherentes para las reuniones, así como asegurar la disponibilidad de recursos económicos para los encuentros habituales y otras actividades. La participación de los miembros hace que una red sea fecunda. El apoyo de los superiores mayores resulta decisivo para la participación tanto de jesuitas como de colaboradores laicos. La mejora de la función comunicativa en la conferencia también es, sin duda, un factor que promueve la conciencia internacional y la solidaridad.

Yendo un paso más allá, el Padre Nicolás insistía en que cada conferencia discerniera y adoptara prioridades apostólicas comunes a las provincias y regiones que la componen. A pesar de las dificultades, tener prioridades comunes en la conferencia ha permitido a la JCAP llevar a cabo proyectos que las unidades individuales no habrían podido acometer por sí solas. Por ejemplo, en el campo de la reconciliación con la creación se diseñó y puso en marcha un programa de formación en línea para responsables de sostenibilidad en las escuelas, del que se beneficiaron participantes de diversos países. La red de ministerios relacionados con el apoyo a migrantes está realizando una investigación conjunta y tratando de colaborar con la red de escuelas superiores y universidades jesuitas de Asia Pacífico.

La formación: una prioridad en el plano universal

Hay una conciencia cada vez más clara de que en la Compañía la formación posee una dimensión internacional. En general, el estudio de la teología se ve como responsabilidad de las conferencias, si bien los estudios previos siguen siendo responsabilidad de las provincias. Las decisiones relativas a la formación de los jesuitas individuales competen, por supuesto, a sus respectivos superiores mayores. Entremedias, la conferencia desempeña diversos papeles. Los terciorados internacionales son, a todas luces, importantes obras en común que amplían la formación internacional. La JCAP tiene una casa común de formación, la Residencia Internacional Arrupe, estrechamente vinculada a la facultad de teología de la provincia de las Filipinas, que acoge a estudiantes de diversos países e intenta contar con un profesorado asimismo internacional. El Programa Teológico Asiático, cuyo objetivo es la cooperación entre las facultades de teología de todo el ámbito Asia Pacífico, ha sido un movimiento bien recibido por la conferencia, aun cuando solo lentamente se han involucrado las distintas facultades en esta iniciativa en colaboración.

La conferencia está habilitando un fondo común de recursos para financiar la formación en beneficio de las regiones más jóvenes y con menos recursos. Algunos proyectos coordinados por la conferencia, como el desarrollo del “Perfil de un jesuita formado en Asia Pacífico” o las reuniones periódicas de formadores, han contribuido a abordar preocupaciones comunes. La conferencia ha ayudado en la generación de capacidades y en el desarrollo de un lenguaje y una comprensión comunes, a través, por ejemplo, de talleres y seminarios para formadores, superiores, educadores, delegados de desarrollo, nuevos líderes y escolásticos y hermanos en formación.

Retos para la misión internacional

En la actualidad se reconoce de manera generalizada en la Compañía que los desafíos de determinar la misión internacional y responder a ella desbordan cada vez más la capacidad de las provincias y regiones individuales. Mientras la atención de cada unidad siga focalizada en las obras e instituciones locales, estos retos más amplios, en especial los nuevos y emergentes, tenderán, por supuesto, a ser pasados por alto. En Asia Pacífico, tales retos incluyen el fundamentalismo religioso, el conflicto interreligioso, las preocupaciones medioambientales, los desastres naturales, las migraciones, los desplazamientos forzados, el creciente militarismo, la desigualdad de ingresos y las injusticias económicas, por nombrar tan solo unas cuantas. Si el gobierno tiene que ver con guiar una organización hacia el cumplimiento de su misión, de ahí se sigue que una misión de naturaleza transnacional requiere vehículos de gobierno asimismo transnacionales.

Clásicamente, la provincia es el repositorio de los recursos de la Compañía para la misión. Así, las decisiones relativas a ministerios, personal, recursos e instituciones se han tomado hasta ahora ante todo en el plano local. La conferencia constituye la plataforma adecuada para detectar –y responder a– inquietudes apostólicas de naturaleza primordialmente regional o internacional. Si la conferencia se muestra poco capaz de ello, estos asuntos escapan al radar de los superiores mayores locales. Además, cuando la conferencia sí que identifica prioridades apostólicas comunes, tales como las migraciones, la reconciliación con la creación o la atención

a las necesidades de los adultos jóvenes, es importante asegurarse de que las unidades individuales observarán estas prioridades en sus respectivos ámbitos.

Tanto la CC 35 como la CG 36 intentaron singularizar los cambios necesarios para que la Compañía responda eficazmente a los retos regionales e internacionales. Ambas piden que la planificación y la implementación apostólicas –incluidas las decisiones sobre la distribución de recursos, la asignación y preparación del personal y la creación y mantenimiento de los ministerios e instituciones apostólicas relevantes– sean eficaces en el plano regional. A las conferencias corresponde un papel capital a la hora de garantizar esta eficacia en el plano regional.

La asignación de recursos

El fecundo compartir de recursos dentro de una conferencia requiere en la actualidad que cada provincia o región considere las necesidades de otras unidades antes de destinar recursos a sus propias instituciones y obras. Una provincia no debe invertir independientemente fondos y personal en una escuela más cuando otra unidad necesita con urgencia recursos para la educación básica. Sin embargo, comparar las necesidades existentes en países distintos es un ejercicio de gobierno sumamente difícil. Un elemento principal consiste en realizar la planificación de personal en el plano de la conferencia, determinando las posiciones clave para los roles y obras comunes de la conferencia, incluso para obras locales principales de importancia internacional, y planificar de modo tal que quede asegurada su continuidad.

La CG 36 ha reforzado el papel de las conferencias y, por ende, de sus presidentes en la planificación provincial y regional. La autoridad del presidente puede parecer de orden solo moral, circunscrita a la persuasión moral, pero tiene peso cuando es portadora también de la autoridad compartida de los superiores mayores, quienes asumen conjuntamente su responsabilidad colectiva. La autoridad del presidente no es otro nivel que interfiere con el acceso de un superior mayor al Padre General. Antes bien, su papel consiste en facilitar el compromiso de los superiores mayores en la misión universal, al tiempo que ayudan al Padre General a contactar con toda la Compañía e involucrarla en el discernimiento y la animación de la misión común. Los pasos que está dando el Consejero General para el Discernimiento y la Planificación Apostólica, con el ofrecimiento de procesos o plantillas recomendados para el discernimiento apostólico en común, representan una gran ayuda con vistas a hacer de la planificación una actividad compartida en el plano de las conferencias y de la Compañía como cuerpo universal.

Este artículo ha sintetizado los puntos que recurrentemente se plantean en debates sobre el papel de las conferencias en el gobierno de la Compañía. Así y todo, conviene tener presente que, más allá de las estructuras y sistemas, a menudo son la cultura y el espíritu subyacentes a una organización los que capacitan a los miembros de esta a trabajar juntos y a descubrir planes fecundos y creativos. A esta luz, la amistad y la comunión experimentadas cuando jesuitas y colaboradores nos reunimos para discernir e implementar la misión común proporcionará mucho combustible para la creatividad, la paciencia y la apertura.

*Original inglés
Traducción José Lozano*



Retos y oportunidades para el liderazgo en el contexto de la Conferencia Jesuita de Estados Unidos

David McCallum, SJ

Vicepresidente, Le Moyne College, Syracuse, Nueva York

“¿Cuál es la audacia profética que se nos exige hoy? Debemos discernirlo. Es decir, ¿hacia dónde debe encauzarse esta audacia profética? Es una actitud nacida del magis.” – Del discurso del papa Francisco a la CG 36.

La vocación universal de los miembros de la Compañía de Jesús, la disposición a ir a cualquier lugar del mundo en el que exista esperanza de dar mayor gloria a Dios mediante la proclamación del Evangelio y la promoción de la justicia se ha enfrentado siempre a importantes retos externos por parte de fuerzas sociales, económicas, políticas y, en ocasiones, incluso eclesiales. Sin embargo, a medida que el número de jesuitas disminuye en muchas partes del mundo, incluido Estados Unidos, un reto interno que hemos de afrontar es la creciente urgencia de la capacidad de liderazgo necesaria para servir a la misión jesuita eficazmente y con el espíritu del *magis* al que la Compañía está llamada. Esta capacidad incluye la pericia y la competencia de –así como la disposición a– responder a estas cada vez mayores demandas y necesidades de la misión apostólica, especialmente en tiempos de acrecentada volatilidad, incertidumbre y trastornos sociales, económicos y políticos. No hay duda de que un importante desarrollo en los últimos treinta años es el creciente grado de colaboración con compañeros laicos que están también profundamente comprometidos al servicio de la misión de la Compañía; sin embargo, aunque los compañeros laicos están más que preparados para dirigir muchos de nuestros apostolados y, en muchos casos, incluso mejor cualificados que los jesuitas para asumir ese papel, el liderazgo laico no es la respuesta cuando se trata de cuestiones de gobierno interno y de asuntos reservados a los miembros de la Compañía. En concreto, entre tales asuntos se cuentan el liderazgo de las comunidades, provincias y conferencias jesuitas.

Si bien en Estados Unidos hay diversas posibilidades para que los jesuitas aprendan voluntariamente habilidades de dirección, no existe un programa que ofrezca formación fundamental para el liderazgo según el modo ignaciano de proceder. Tampoco las orientaciones o coloquios para nuevos superiores o provinciales abordan muchas de las cuestiones clave que deben afrontar las personas que desempeñan estos papeles. Como educador en liderazgo, he entrevistado a muchos superiores y provinciales para evaluar mejor algunos de los retos específicos a los que tienen que hacer frente en su liderazgo en el plano

local y regional pensando en cómo podría responder a todo ello la Compañía. Inspirándome en el discurso de Su Santidad el papa Francisco a los miembros de la CG 36, sugiero que afrontemos estos retos enraizados en un espíritu de consolación y con la inquietud, la profundidad y la preocupación por la calidad características del *magis*.

Las cinco características de los retos al liderazgo en el contexto de EE.UU.

A pesar de los amplios recursos de nuestras instituciones y las ventajas relativas de nuestro contexto económico y político, el menguante número de jesuitas en EE.UU. plantea un desafío de fundamental importancia a nuestra capacidad de responder a las crecientes demandas de nuestros servicios. En particular, las recientes reorganizaciones y fusiones de provincias y el descenso generalizado del número de jesuitas disponibles han generado retos específicos para los provinciales, los superiores locales y los directores de obras. Estos retos, tal como los describen los provinciales y los superiores locales (en modo alguno se trata de una lista exhaustiva), pueden agruparse en cinco categorías:

1. **Capacidad:** aptitud y recursos suficientes para abordar retos y oportunidades.
2. **Competencia:** pericia y eficacia a la hora de responder a necesidades concretas.
3. **Estructura y organización:** los recursos, las políticas, los procedimientos y los medios organizativos y de gobierno para responder eficazmente a las necesidades.
4. **Justicia social y ecológica:** luchas externas e internas en el intento de acometer nuestra misión.
5. **Mentalidad:** las actitudes y modelos mentales que afectan a nuestra capacidad para abordar los retos de una manera eficaz.

En los cinco apartados que siguen enumero los desafíos tal y como fueron descritos en conversación y correspondencia reciente con provinciales y superiores, incluyendo algunos comentarios textuales.

1. Cuestiones de capacidad

- **“Valentía para tomar decisiones difíciles:** sobre la asignación de los escasos recursos humanos jesuitas, para discernir el cierre de apostolados cuando es necesario”.
- **Visión y compromiso:** “Ayudar a jesuitas jóvenes y de mediana edad a ampliar sus horizontes apostólicos, para que su ‘repertorio’ apostólico no se reduzca demasiado”.
- **Capacidad para ocupar todos los asientos que nos corresponden a los jesuitas en los consejos de las diversas entidades que patrocinamos:** “Los jesuitas pueden desempeñar papeles valiosos y distintivos en los consejos, pero en los años venideros no tendremos personas suficientes para cubrir todos esos asientos. ¿Cómo debemos determinar qué lugares son prioritarios seguir enviando a ellos jesuitas que participen en consejos?”.
- **Vigor y disponibilidad:** comunidades envejecidas, en particular allí donde los miembros son especialmente resistentes al cambio.
- **Flexibilidad y libertad de jesuitas:** “Disposición a adaptar la misión para que sea más flexible en aras de un bien mayor”; “incapacidad de algunos jesuitas para desasirse de roles o responsabilidades a los que tienen apego”.

- **Capacidad financiera para responder a eventuales** pagos imprevistos, por ejemplo, reclamaciones legales por casos de abusos sexuales (nuestra provincia tiene abiertos procesos en los que se nos reclaman indemnizaciones multimillonarias); también disminución por doquier de los ingresos salariales de nuestras comunidades.
- **Dar, en otras palabras, la dimensión adecuada al equilibrio entre la *cura personalis* y la gestión de las provincias grandes:** “Hay muchos asuntos relacionados, incluido el reto de numerosos apostolados en provincias reconfiguradas; esto exige renegociar los límites/expectativas de la disponibilidad del provincial”.
- **Burocracia y papeleo:** “Con las múltiples exigencias que se les plantean a los provinciales para relacionarse con tanta gente, los informes y las solicitudes consumen una considerable cantidad de tiempo”.
- ***Cura apostolica* por parte de los superiores:** “Al haberse incrementado el número de laicos que son directores de obras, a los superiores se les pide que hagan más *cura apostolica*, lo que les crea aún más responsabilidades y exige diferentes conjuntos de habilidades. A medida que más y más comunidades devienen multiapostólicas, los superiores tienen responsabilidades de *cura apostolica* para múltiples apostolados”.
- **Planificación estratégica para la formación y la sucesión en el apostolado:** “Aunque ofrecemos numerosos programas de formación para líderes laicos en nuestros apostolados, hemos hecho poca planificación estratégica colectiva para asegurarnos de que estamos formando suficientes jesuitas y líderes laicos para el futuro de nuestros apostolados”.
- **Formación de jesuitas para la misión y los roles de identidad en nuestros apostolados:** “No hemos reflexionado sistemáticamente sobre la clase de formación que se necesita para desempeñar bien este papel, ni tampoco nos hemos asegurado de que haya jesuitas preparándose para estos papeles decisivos”.
- **Tiempo y recursos insuficientes para la creación de equipo en la Curia provincial;** los continuos viajes que se ven obligados a realizar el provincial, sus colaboradores más estrechos y el personal de la Curia lo dificultan “¿cómo suscita y mantiene el provincial, con su liderazgo, un sentimiento de equipo?”
- **Falta formación para el discernimiento:** “Aunque disponemos de abundancia de excelente retórica sobre el discernimiento, en la práctica no usamos el discernimiento en común y, en muchos casos, no sabemos cómo llevarlo a cabo. Algunos de nosotros hemos visto cómo se abusaba de él o se empleaba torticeramente, por lo que tenemos cierto grado de escepticismo”.

2. Cuestiones de competencia

- **Habilidades de facilitación:** para la planificación estratégica; para fomentar la clase de conversación espiritual, basada en la confianza y honesta, que conduce a decisiones bien discernidas.
- **Delegación:** “Algunos superiores no son conscientes de que pueden delegar y recurrir a las habilidades del grupo o la comunidad para planificar, facilitar y dirigir reuniones”.
- **Construcción de comunidad:** “Fomentar la unidad, el apoyo mutuo y el ‘tiempo comunitario’ planificado en comunidades multiapostólicas con diferentes ritmos y horarios”; “un número cada vez mayor de nuestras comunidades se están

convirtiendo en multiapostólicas: la planificación es importante a la hora de dirigir estas comunidades, en vez de limitarse a dejar que el principal de los apostolados en que participa la comunidad lo determine todo". "La delegación a los superiores estaba perdida: el liderazgo local se ha difuminado, tanto en lo relativo al liderazgo propiamente dicho como en lo relativo a las tareas proféticas. Tenemos que reconstruir el liderazgo en el plano local, y también tenemos que reconstruir una visión para este rol. Cedemos a la burocracia administrativa... ¿Existe verdadero liderazgo ignaciano en el plano local?"

- **Supervisión:** empleados laicos, economía, servicio de comidas...; algunos superiores tienen poca experiencia en todo ello.
- **Desarrollar relaciones positivas y alentadoras con directores de obras:** "Los directores de obras jesuitas deben afrontar retos distintos de los que se les plantean a los directores de obras laicos. Estos últimos necesitan tener como interlocutores a superiores locales jesuitas competentes".
- **Gestión del calendario:** "Esto parece en ocasiones casi imposible y suscita importantes cuestiones sobre fronteras, límites de expectativas, alcance del trabajo, etc."
- **Colaboración entre laicos y jesuitas:** "Un reto que se le plantea al provincial es cómo respetar las diferencias vocacionales entre los miembros de la Curia provincial, jesuitas y laicos, fomentando al mismo tiempo relaciones cálidas, colegiales y de apoyo mutuo".
- **Recaudación de fondos para la provincia:** "Hay buena gente por debajo de mí, pero aún queda un papel que el número uno puede desempeñar en esta área."

3. Cuestiones de justicia social y ecológica

- **Raza e identidad:** "En Estados Unidos, los asuntos raciales son una prioridad; sin embargo, justamente el tema de la raza también genera tensiones en la Compañía, incluidas microagresiones de múltiples clases. Hasta que seamos capaces de abordar estos asuntos en nuestras comunidades, ¿cómo podemos concretar el liderazgo en estos asuntos?"
- **Refugiados y migrantes:** "¿Cuán acertadamente estamos sirviendo a nuestra misión en nombre de las víctimas de la migración forzada, los refugiados..., los *dreamers* sobre los que pende la amenaza de deportación?"
- **Testimonio:** "Nuestra disposición a vivir de forma sencilla, a acompañar verdaderamente a los pobres desde la solidaridad".
- **Justicia ecológica:** "*Laudato Si'*: aunque tal vez no sea una cuestión tan urgente como los temas sociales, es preciso que nos movilizemos y tiremos de la Iglesia hacia delante".

4. Cuestiones de naturaleza organizativa y estructural

- **Excesiva subsidiaridad:** "La Compañía de Jesús adolece de una excesiva subsidiaridad; al menos, esa es mi experiencia en EE.UU. Tenemos necesidad de un liderazgo central más vigoroso que nos ayude a afrontar retos que desbordan las fronteras provinciales en un plano regional, nacional o internacional".
- **Subsidiaridad inadecuada:** "Necesitamos empoderar a los superiores locales para que sirvan a sus comunidades y apoyan sus apostolados más eficazmente".

- **Lentitud de los procesos de toma de decisiones en el plano de la conferencia**, en especial en lo que atañe a la educación superior aquí, en Estados Unidos. “¿En qué sentido es la educación superior un apostolado nacional, salvo por una serie de protocolos que tenemos sobre la asignación de miembros de la Compañía cuando quedan disponibles tras terminar los estudios de doctorado o tras la ordenación (si ya tienen un título finalista)?”
- **Expectativas de la Curia central jesuita de que EE.UU.** “ayude al conjunto de la Compañía, especialmente en regiones en las que la Iglesia está floreciendo en el mundo en vías de desarrollo, lo cual impone, sin embargo, importantes tensiones a nuestra capacidad administrativa en las provincias en las que servimos”.
- **Necesidad de una planificación global que guíe y apoye a las conferencias:** “Tengo grandes esperanzas de que el ‘consejo ampliado’ del P. General (con los seis presidentes de conferencia más los ‘secretarios’ apostólicos de educación, justicia social y ecología, etc.), que se reunirá con *tempo forte* tres veces al año, ayude a dar nuevo impulso a –y focalizar– la planificación global desde la Curia central de Roma, y de que eso, a su vez, redunde en un más vigoroso engranaje entre la Curia y las seis conferencias, que cubren el mundo entero”.
- **Decisiones ejecutivas y mandatos centralizados:** “Como asunto relacionado, creo que la Curia de Roma, especialmente el tesorero y el P. General, podrían desempeñar un papel más importante en el asesoramiento sobre cómo compartir recursos entre unas conferencias y otras. Tomar decisiones en este terreno puede resultar estresante y confuso para muchos de nosotros, los provinciales”.
- **Asistentes provinciales:** “Hay que dar gracias a Dios por ellos; yo tengo un grupo excelente: la mitad jesuitas y la otra mitad laicos, más o menos. Mantener esta calidad del personal directivo de la provincia será fundamental en los próximos años”.
- **Equilibrio y alineamiento de procesos divergentes de planificación en niveles diferentes:** local/provincial/ conferencia/universal.
- **Relación con el conjunto de la Compañía:** “Los jesuitas del mundo entero que se presentan en nuestra puerta sin pasar por el procedimiento apropiado. Nos ponen en un aprieto, pero los costes pueden ser elevados”.
- **Cadena de mando:** “Los jesuitas que puentean a los superiores locales y los asistentes provinciales para trabajar directamente con el provincial”.
- **El alcance y las expectativas del provincial:** “Todavía nos enfrentamos al reto de ‘calibrar’ adecuadamente el rol con respecto al alcance de las visitas necesarias y al trabajo en apoyo del provincial. Según mi propia experiencia, esto se manifiesta como una dificultad creciente (en vez de menguante) de responder a todas las visitas de ‘mantenimiento’ de obras que tengo encomendadas, con proyectos de “visión/creatividad” para moldear, discernir, resolver de una manera oportuna y útil”.

5. Cuestiones de mentalidad

- **Formas de toma de decisiones por defecto o por intereses corporativos / falta de principios ignacianos en la toma de decisiones:** “Hay directores de obras que, antes que trabajar con más intensidad e imaginación en busca de una mayor colaboración, apuestan por la supervivencia de los más aptos”.

- **Diferencias ideológicas y tensiones eclesiológicas:** “el conflicto potencial con algunos obispos sobre visión teológica y estructura eclesial”; “Divisiones ideológicas y políticas en una comunidad”.
- **Resistencia a la colaboración en algunos contextos:** “Tenemos muchos laicos dinámicos y debemos contra más con ellos”.
- **Cumplimiento de las normas en asuntos relacionados con la protección de menores en lugar de una actitud orientada al bien de la misión:** “La supervisión externa por terceros y la preocupación por fronteras y activos adquieren preponderancia, impulsadas por el mero cumplimiento de las normas. ¿Dónde quedan el discernimiento, la visión o el profetismo?”
- **Falta de atención al bien mayor:** “Cuando el discernimiento de una persona, sus deseos y capacidades, no toma en consideración las necesidades más amplias de la provincia, la conferencia, etc.”.

Si bien cada uno de estos cinco conjuntos de retos pueden parecer suficientemente arduo de por sí, sin hacer siquiera balance de todo ellos, la CG 34, la CG 35 y la CG 36 ofrecen útiles directrices en la medida en que reclaman cambios estructurales en los modelos y procedimientos de gobierno, así como una formación para el liderazgo adecuada para cada nivel de gobierno interno. Además, los miembros de la CG 36 prestaron especial atención a prioridades tales como la capacidad de discernimiento, la colaboración y el trabajo. En efecto, en la práctica se ha hecho manifiesto que la capacidad para llevar a cabo el discernimiento en común, un tema clave en la CG 36 y una prioridad tanto del papa Francisco como del P. General Sosa, depende de la madurez personal e interpersonal abordada por programas de formación para el liderazgo más abarcadores. De hecho, varias conferencias han respondido ya con programas cuidadosamente diseñados y dirigidos a determinadas cohortes de nacimiento que incluyen a líderes jesuitas y laicos en formación para un liderazgo enraizado en la espiritualidad y los modos de proceder ignacianos. En las conferencias de África y Europa, por ejemplo, estos programas han dado frutos considerables no solo en lo tocante al desarrollo personal y profesional que propician en los individuos, sino también por lo que atañe a las formas en las que han apoyado la capacidad colectiva en el plano de los equipos de liderazgo y las organizaciones apostólicas. Ahora parece que la conferencia de EE.UU. se beneficiará de la traducción de estos mandatos a sus propios programas para asegurar la robusta capacidad que se necesita para impulsar la misión de la Compañía hacia el futuro.

Original inglés
Traducción José Lozano



Liderazgo y gobierno: tipología y retos con vistas a una sociedad viable, estable y próspera

Paulin Manwelo, SJ

Profesor de Filosofía, Kinshasha, R. D. Congo

La **noción de liderazgo** implica dos aspectos concomitantes: la capacidad de tener una visión buena y justa de la sociedad y, correlativamente, la capacidad de persuadir a otros para que trabajen a fin de hacer realidad tal visión. Por su parte, **la noción de gobierno** pertenece más bien al orden práctico: tiene que ver con las disposiciones y mecanismos institucionales, jurídicos y morales que propician la realización de una visión buena y justa de la sociedad.

1. Liderazgo y gobierno son, en consecuencia, **dos nociones gemelas**. Ninguna de ellas puede darse sin la otra. Pues sin un buen liderazgo, es decir, sin una visión justa y buena, el gobierno está ciego. A la inversa, sin un gobierno eficaz, es decir, sin disposiciones y mecanismos adecuados, el liderazgo se convierte en un engaño.

2. En las líneas que siguen queremos examinar **algunas concepciones clásicas de liderazgo y gobierno** y señalar, por una parte, las virtudes de cada concepción y, por otra, sus debilidades, antes de proponer un modelo susceptible de promover un liderazgo y un gobierno de calidad y excelencia.

3. Repasando la literatura relativa al liderazgo y el gobierno, pueden distinguirse cinco concepciones de estos: la **concepción 'monista'**, la **'liberal'**, la **'colectivista'**, la **'institucionalista'** y la **'procedimentalista'**.

4. Por concepción 'monista' de liderazgo y gobierno debe entenderse aquella concepción según la cual tanto el liderazgo como el gobierno son esencialmente competencia exclusiva de un único individuo o grupo de individuos, capaz de asegurar, orientar y realizar el destino de una multitud. Este carácter «monista» no debe confundirse con la tendencia al individualismo en la acepción egoísta del término. Se trata más bien del compromiso excepcional o, mejor aún, heroico de un individuo que –gracias a sus talentos, su visión, su saber hacer y su saber estar– se presenta como guía de otros, quienes, a cambio, lo consideran entonces un modelo o una referencia en la sociedad. Esta concepción del gobierno y el liderazgo era la que estaba en el núcleo de las teorías socio-político-religiosas clásicas y su huella puede rastrearse desde Platón hasta Hegel, pasando por Nicolás Maquiavelo, Hobbes y Kant.

5. En Platón, por ejemplo, se encuentra la concepción monista del gobierno y el liderazgo en la célebre teoría sociopolítica, *La República*, y más concertadamente en uno de los célebres artículos de lo que Platón mismo denomina una “constitución idónea” (libro V, 449). En efecto, después de haber enumerado más de doce artículos concernientes a la buena gestión de la *res publica*, Platón enuncia, como último artículo de su constitución, esta disposición fundamental, que está formulada en términos casi solemnes y resume bastante bien la quintaesencia de su concepción monista del liderazgo. En ella se establece: “*A menos que los filósofos reinen en los Estados o los que ahora son llamados reyes y gobernantes filosofen de modo genuino y adecuado; a menos que coincidan en una misma persona el poder político y la filosofía; a menos que se prohíba rigurosamente que marchen separadamente por cada uno de estos dos caminos las múltiples naturalezas que actualmente hacen así, no habrá, querido Glaucón, fin a los males de los Estados ni tampoco, creo, para el género humano. Tampoco antes de eso se producirá en la medida de lo posible, ni verá la luz del sol, la organización política que ahora acabamos de describir verbalmente. Esto es lo que desde hace rato titubeo en decir, porque veía que era un modo de hablar paradójico; y es difícil advertir que no hay otra manera de ser feliz, tanto en la vida privada como en la pública*” (libro V, 473d-474a).

6. Hay que afirmar asimismo que esta concepción monista del liderazgo hunde sus raíces en los relatos bíblicos con las figuras de **Abrahán, Moisés y los profetas** (Amos, Eliseo, Jeremías, Ezequiel, ...) y, sobre todo, con la figura del profeta por excelencia, **Jesucristo**, quien ejerció un liderazgo de calidad, excelencia y servicio inconmensurables en aras del advenimiento de una sociedad justa y digna para la humanidad.

7. También en esta línea cabe mencionar, *mutatis mutandis*, a los santos y otras personalidades virtuosas que han imprimido a su época una impronta indeleble. **San Ignacio de Loyola, santo Domingo, san Benito, santa Teresa de Jesús**, etc. pertenecen a esta categoría de personas que pueden denominarse, con razón, líderes heroicos *sui generis*.

8. La concepción monista del liderazgo debe distinguirse de la **concepción ‘liberal’**. La diferencia es debida a sus respectivas finalidades. La concepción liberal se centra en las características idiosincrásicas del individuo, sus sueños, sus proyectos individuales, etc., mientras que la concepción monista busca el bien común a través del heroísmo personal o individual. La diferencia entre las dos concepciones es de orden teleológico, pero ambas se fundan en la dimensión individual del liderazgo.

9. Así, por concepción ‘liberal’ del gobierno y el liderazgo ha de entenderse la concepción del gobierno y el liderazgo según la cual la gestión del poder –más aún, la gestión de la vida en general, ya sea en el orden, intelectual o moral– no es competencia de un único individuo que tiene que guiar a la multitud, sino más bien asunto de todos los individuos, considerados aisladamente, en la medida en que cada cual es, ante todo, dueño de su destino y debe, en razón de ello, determinarse según sus propios intereses, sus gustos y su visión personal de la vida.

10. Totalmente opuesta a la concepción ‘liberal’ es la **concepción ‘colectivista’ de liderazgo y gobierno**, preconizada por pensadores como Karl Marx, entre otros. La concepción colectivista es una crítica de las concepciones ‘monista’ y ‘liberal’ de liderazgo y gobierno, o sea, de aquellas concepciones que se consideran burguesas y no benefician más que a una

minoría, los burgueses, a expensas de la mayoría, los proletarios. La concepción 'colectivista' pone así el acento en el 'pueblo' como epicentro del liderazgo y el gobierno. Dicho de otro modo, el advenimiento de una sociedad buena no depende de un 'filósofo-rey' ni de un 'Leviatán', un 'príncipe', un 'amo', un 'césar' o un 'profeta', sino más bien del pueblo entero que debe actuar como un solo hombre. Tal es, por ejemplo, el credo marxista o comunista que se halla consignado en letras de oro en los diez mandamientos del Partido Comunista, en la forma en que quedaron enunciados en el famoso *Manifiesto comunista*.

11. A semejanza de la concepción 'colectivista', la **concepción institucionalista de liderazgo y buen gobierno** se presenta igualmente como un antídoto contra el abuso de las concepciones 'monista' y 'liberal' de la gestión de la *res publica*. Pero aquí el enfoque es diferente: el acento no se pone en el 'pueblo', sino más bien en las 'instituciones'. La idea fundamental en este caso es que el surgimiento de una sociedad buena no depende de las capacidades de los individuos en cuanto tales, sino más bien de la justicia (validez y legitimidad) de las instituciones políticas, sociales, económicas, etc. Es en este contexto en el que se habla de la importancia del '**Estado de derecho**', como única garantía de una sociedad buena. Dicho de otro modo, tan solo el gobierno de la ley puede conducir a los individuos a asegurar, cada cual, sus propios intereses a la vez que el bien común. El principio que rige aquí es: no se necesitan tanto 'individuos fuertes' cuanto 'instituciones fuertes' (Barack Obama).

12. Uno de los defensores de la concepción institucionalista de liderazgo y gobierno, el filósofo estadounidense, John Rawls, pone de relieve el mérito de tal enfoque como sigue: "Todo el mundo reconoce que la forma institucional de la sociedad afecta a sus miembros y determina en gran parte el tipo de personas que desean ser, así como el tipo de personas que son. La estructura social limita también de diversas maneras las ambiciones y esperanzas de la gente; pues los individuos se entenderán parcialmente a sí mismos –con razón– según la posición que ocupen en ella, y tomarán buena nota de los medios y oportunidades que realístamente les quepa esperar. Así, pues, un régimen económico, pongamos por caso, no es solo un esquema institucional destinado a satisfacer deseos y aspiraciones existentes, sino un modo de moldear deseos y aspiraciones venideros. Más en general, la estructura de base configura el modo en que el sistema social produce y reproduce, con el trascurso del tiempo, una cierta forma de cultura compartida por personas que albergan determinadas concepciones acerca de lo que constituye su propio bien"¹.

13. La **concepción 'procedimentalista' o 'comunicativa' de liderazgo y buen gobierno** es un enfoque bastante reciente. La tesis esencial de este planteamiento obedece a una convicción principal, según la cual la realización del bien común no es posible más que a través de la promoción de una sociedad comunicativa, es decir, una sociedad que cultiva el arte de la discusión racional entre los sujetos importantes de la vida social. Un líder no es quien impone a los demás su manera de ver las cosas, sino quien somete sus opiniones a la *discusión racional*

¹ John Rawls, *Liberalismo político*, Biblioteca de Bolsillo, Crítica, Barcelona 2006, p. 305. En este mismo sentido conviene entender también la célebre afirmación de Rawls de que "la justicia es la primera virtud de las instituciones sociales, como la verdad lo es de los sistemas de pensamiento" (cf. *Íd.*, *Teoría de la justicia*, Fondo de Cultura Económica, México/Madrid 1979, p. 19). Dicho de otro modo, para Rawls, la justicia no es un asunto de los individuos, sino más bien de las estructuras, que deben llevar a aquellos a practicar la justicia.

entre todos con el fin de llegar a un consenso sobre qué se debe hacer en concreto para fomentar el bien común. En efecto, **en un mundo descentralizado, pluralista y poliárquico** resulta inadecuado preconizar una concepción monista de liderazgo y gobierno. Solo puede reclamar para sí validez legítima un liderazgo que acepte lo que el principal defensor de esta aproximación, Jürgen Habermas, denomina '**el principio D**', es decir, el principio de discusión racional, que estipula que "únicamente son válidas las normas de acción a las que todas las personas susceptibles de verse afectadas de una manera u otra por ellas pueden prestar su asentimiento como participantes en discusiones racionales"².

14. Tales son, presentadas con brevedad, las cinco grandes concepciones de liderazgo y gobierno que nos pueden ayudar a identificar, ya sea mínimamente, los objetivos de las orientaciones que deben adoptarse con vistas a promover hoy sociedades viables, estables y prósperas. **¿Qué lecciones podemos extraer de todo ello de cara a un liderazgo y un gobierno de calidad y excelencia para nuestra época?**

15. Si es verdad que la concepción monista de liderazgo y gobierno alberga los gérmenes de un elitismo o de un individualismo burgués y, sobre todo, los gérmenes de un reprochable autoritarismo, es necesario reconocer que también puede conducir a desarrollar un agudo sentido de responsabilidad individual, así como a intensificar el sentido de emulación y el del heroísmo creador de un mundo nuevo. En efecto, en una sociedad en la que cada cual quiere ser un modelo de virtud, sabiduría, valentía, tenacidad, perseverancia, inteligencia, competencia, asiduidad, trabajo, etc., la vida social no puede sino un ascenso hacia el bienestar.

16. La concepción liberal de liderazgo y gobierno –según la cual cada persona es su propio 'amo' y asume, por lo tanto, la responsabilidad sobre sí misma– tiene dos méritos: *primero*, respeta la situación de cada persona, con su derecho a autodeterminarse como mejor considere; *segundo*, fomenta las diferencias culturales, religiosas y políticas existentes entre los individuos. Por el contrario, esta concepción de liderazgo y gobierno, que pone el acento en la necesidad que todo individuo tiene de desenvolverse a su manera, corre el riesgo de crear una sociedad fragmentada, relativista y, en último término, poco proclive a construir el bien común y la justicia para todos.

17. La concepción colectivista de liderazgo y gobierno es un engaño ideológico en la medida en que induce a creer que los seres humanos pueden realizar todas las mismas cosas y del mismo modo, sin diferenciación alguna. Todo el mundo es igual al resto. Esta nivelación de las identidades y capacidades es utópica y lleva por regla general a la sociedad, sino al estancamiento, al menos a un totalitarismo esterilizador. El colapso de los regímenes colectivistas o comunistas después de 1989 ha dejado al descubierto las incoherencias de la concepción colectivista de liderazgo y gobierno.

18. La concepción institucionalista de liderazgo y gobierno presenta varias ventajas. Entre ellas, pueden destacarse las siguientes: las instituciones justas ofrecen un marco en el que existe igualdad de oportunidades en la búsqueda del bien que se desea realizar. Cada cual es

² Jürgen Habermas, *Droit et démocratie. Entre faits et normes*, Gallimard, Paris 1992, p. 123 [trad. esp. del orig. alemán: *Facticidad y validez*, Trotta, Madrid 1998].

dueño de su destino, si bien dentro de un marco institucional que respeta y promueve la libertad y el destino de cada individuo, pero asimismo los de todos. El interés personal debe conjugarse con el bien común. Sin embargo, una de las debilidades de la concepción institucionalista de liderazgo y gobierno es el hecho de que a la larga el individuo se encuentra atrapado hasta tal punto en el engranaje institucional que su capacidad de crear realidades nuevas, de salirse de los caminos trillados, puede verse afectada, reducida o sometida en extremo a las constricciones institucionales, que no siempre son fáciles de cuestionar.

19. La concepción procedimentalista de liderazgo y gobierno posee también indudables ventajas; por ejemplo, la capacidad de mover a los otros a aceptar un modo de vida o una visión de las cosas, no por imposición, sino más bien mediante la persuasión, en diálogo racional; y correlativamente, la capacidad de actuar juntos tras una discusión racional e inclusiva. Así y todo, la concepción procedimentalista es un ideal que difícilmente puede alcanzarse en un contexto en el que todavía reinan el analfabetismo y la ausencia de una cultura caracterizada por una 'ética de la discusión racional'.

20. Sea como fuere, **esta tipología del liderazgo y del gobierno** demuestra en suficiente medida que no existen recetas fáciles. Sobre todo, nos pone en guardia contra los discursos, hoy tan en boga, que lamentablemente tienden a reducir la cuestión del liderazgo y el buen gobierno a una sola concepción, en este caso a la concepción «monista». En efecto, la concepción «monista» de liderazgo y gobierno, que pretende fomentar el bienestar de todos mediante el «heroísmo» de un único individuo o grupo de individuos, puede ser un mero engaño. Ya en el siglo IV a.C., el sabio Aristóteles afirmó, con toda razón, que el liderazgo y el gobierno de una sola persona son de orden divino, no privilegio de los hombres, seres finitos y falibles por esencia. Y luego, en el siglo XVIII, Montesquieu hizo esta implacable constatación: el liderazgo de uno solo corrompe. Y corrompe absolutamente... ¡tarde o temprano!

21. La experiencia de la Congregación General 36 que hemos vivido recientemente nos da razones para pensar que el modelo de liderazgo y gobierno querido por san Ignacio se encuentra en la intersección de las concepciones aquí examinadas: es una combinación de talentos y capacidades individuales (concepción monista), discusiones racionales o 'discernimiento en común' con vistas a determinar el bien más universal de la Compañía (concepción comunicativa o procedimentalista), respeto a las diferencias culturales existentes entre nosotros (concepción liberal), adhesión a una misma visión, un mismo carisma y un mismo modo de proceder (concepción colectivista) y, sobre todo, respeto a nuestros textos fundacionales, o sea, a las *Constituciones* y otros textos (concepción institucionalista).

22. Dicho sin ambages, toda aproximación fragmentaria y monolítica a la cuestión del liderazgo y el gobierno corre invariablemente el riesgo de caer en un reduccionismo esterilizador. Tan solo un enfoque «holístico» permite comprender las nociones de liderazgo y gobierno en toda su riqueza existencial.

Original francés
Traducción José Lozano



Gobierno y liderazgo en el contexto actual

Stany Pinto, SJ & Erwin Lazrado, SJ

Membros de JESA, Gujarat, India

Las dos últimas congregaciones generales han puesto de relieve la importancia del liderazgo y el “gobierno al servicio de la misión universal” (CG 35, d. 5). El actual liderazgo en el mundo y en la Compañía de Jesús nos plantea el reto de desarrollar un liderazgo colectivo y un gobierno democrático. En este artículo intentamos compartir la experiencia de JESA (Jesuits in Social Action) Gujarat en la elaboración de un modelo concreto de gobierno y liderazgo, que ha experimentado un prolongado y gradual proceso de desarrollo. Estamos seguros de que esta experiencia podrá iluminar y enriquecer al conjunto de la Compañía.

El trasfondo de Asia Meridional

Los países surasiáticos afrontan retos como la extendida desigualdad, la etnicidad, el sectarismo, el terrorismo, el analfabetismo, la pobreza, las clases y las castas, que ponen en cuestión el gobierno y el liderazgo. Asuntos de violencia y de corrupción, la ausencia de gobierno, los sistemas deficientes de representación, el papel del dinero y la política dirigida por dinastías y familias parecen estar erosionando los iniciales logros democráticos en la mayoría de los países. La India no es una excepción, máxime después del cambio de orientación política en el gobierno federal; la ideología de derechas, en la práctica y en su promoción, está deviniendo más fuerte y más agresiva. En la India tenemos en la actualidad un gobierno fundamentalista de derechas apoyado por una organización social hindú nacionalista, cuyos antecedentes no indican que en su manera de ver las cosas haya demasiada estima por la Constitución de la India. Corren peligro los derechos civiles de los grupos menos favorecidos, las minorías y los marginados.

Retos para los grupos eclesiales y para *Jesuits in Social Action* (JESA)

Con las nuevas políticas gubernamentales, numerosos grupos eclesiales preferirán apostar por lo seguro: trabajar con el gobierno o alinearse con él antes que ponerse de parte de los pobres y marginados. Existe miedo a una reacción violenta si predicán la justicia social. La Iglesia no parece ofrecer una espiritualidad capaz de sanar y liberar; al contrario, tiende desesperadamente a salvaguardar el *statu quo*.

En cambio, JESA ha estado en la vanguardia de la implementación del decreto 4 de la CG 32: el servicio de la fe y la promoción de la justicia. En la Conferencia de Asia Meridional, los

jesuitas involucrados en la acción social asumieron este *dictum* como un reto basado en la convicción profundamente arraigada de que el Espíritu del Señor era su principio-guía. Su estilo de vida estaba en sintonía con los pobres, puesto que se habían mezclado con quienes viven en las periferias de la sociedad en medio de grandes sufrimientos.

En la actualidad existe el temor de que esta ideología y esta visión de JESA estén en peligro. Las fuerzas fundamentalistas no toleran disenso ni cuestionamiento alguno. Algunos han optado incluso por otros ministerios menos problemáticos, adhiriéndose al *statu quo*. De ahí que algunos, en vez de seguir el enfoque basado en derechos, se den por satisfechos con el enfoque basado en la caridad.

Es hora de que reflexionemos sobre la actual situación, de que unamos las manos o forjemos alianzas con hombres y mujeres de buena voluntad dispuestos a –y comprometidos con el esfuerzo por– entablar entre sí relaciones adecuadas, cuestionando las estructuras injustas opresivas. Como dice con énfasis CG 35, decreto 3, n. 27, se nos invita a ver el mundo desde la perspectiva de los pobres y marginados, aprendiendo de ellos y actuando con ellos y para ellos. El Señor nos invita con una llamada profética a renovar nuestra misión “entre los pobres y para los pobres.”

Jesuits in Social Action (JESA) en el plano nacional: una respuesta

La Compañía de Jesús ha respondido durante muchos años a los desafíos de la pobreza y la discriminación mediante el enfoque del bienestar y la caridad. En esos tiempos se creía necesario adoptar un enfoque desarrollista a través de programas educativos y empoderadores para dotar a las personas de independencia. Con el paso del tiempo se ha producido un cambio en nuestro enfoque. En la actualidad, las diferentes fases operan simultáneamente. Lo que necesitamos hoy es un enfoque liberador, en el que se preste atención al gobierno y se empodere a las personas para que asuman el liderazgo, lo que propiciará una transformación social.

La Compañía de Jesús está instando a que se pase de un enfoque meramente desarrollista a una estructura de gobierno marcadamente democrática. En estos últimos años, la Compañía ha dado respuesta mediante las congregaciones generales a las emergentes necesidades de buen gobierno y liderazgo. Este modelo se considera dinámico; es abierto y se basa en el aprendizaje, el discernimiento y la acción continuados. *Lok Manch* (Foro Popular) es una de tales iniciativas, en las que la colaboración y el gobierno constituyen el foco de atención para desarrollar el liderazgo en la base. Nos esforzamos al máximo por favorecer el trabajo en red y la participación colectiva.

a) Lo que nos está ayudando

Nuestro deseo es promover nuestra identidad jesuita a través de la colaboración y la titularidad en el plano zonal y regional (o estatal) a través de los centros de JESA. Hemos adoptado un cambio estratégico de perspectiva, de la focalización en proyectos a la creación y dinamización de movimientos: un cambio de paradigma. Percibimos gran apoyo y estima a JESA en muchos de los jesuitas de la provincia. También hemos logrado llegar a otros apostolados y promover un enfoque sociopastoral. JESA es visto como un modelo de rol por

otras comisiones. La apertura al trabajo en red con otras organizaciones civiles de ideas afines es nuestra mayor virtud.

b) Lo que nos está obstaculizando

Entre nosotros, miembros de JESA, el proceso de desaprendizaje es lento. Estamos demasiado acostumbrados a nuestro estilo individual e institucionalizado de trabajar. El estilo de vida de los activistas sociales se percibe como demasiado materialista y secular, lo que tiene como resultado que los jóvenes escolásticos no se sientan atraídos por el apostolado social. Los centros sociales jesuitas de Gujarat, aunque llevaban a cabo un trabajo excelente como centros independientes, apenas colaboraban entre sí para abordar asuntos serios comunes y, cuando lo hacían, los resultados eran pobres. No hubo una reflexión colectiva seria hasta que todos los miembros sintieron a la vez: “¡Ya está bien!”.

c) Colaboración: un camino hacia delante

Los centros JESA en Gujarat son bien conocidos tanto en el estado como en otras partes del país por su alto grado de compromiso con los pobres y marginados. Sin embargo, con los años se abrió paso la marcada sensación de que, aunque gran parte del trabajo que se hacía era realmente muy bueno, la falta de colaboración entre los diversos centros sociales representaba un obstáculo para alcanzar el impacto deseado. En consecuencia, reinaba la impresión unánime de que JESA-Gujarat tenía que trabajar dando mayor relieve a la colaboración.

d) Nuestra respuesta

En enero de 2010, en una reunión de JESA, el grupo llevó a cabo un ejercicio muy significativo. Cada uno de los participantes intentó “escuchar el grito de mi pueblo...”. Luego pusimos en común los gritos escuchados. El grito del pueblo reclamaba justicia, libertad, igualdad y fraternidad. Era un grito en demanda de dignidad y respeto de las distintas identidades. Era un grito reivindicando acceso real a lo que les correspondía por derecho: alimento, ropa, vivienda, agua potable, atención sanitaria, educación, empleo... y un trato igualitario como ciudadanos del país. El pueblo grita cuando es marginado, humillado, discriminado, alienado y explotado. Sobre todo, su grito es una reclamación de acompañamiento positivo en la lucha por una sociedad más justa y humana.

Cambio de paradigma: visión y misión de JESA-Gujarat

Estos gritos interpelaron en muchos sentidos a los miembros de JESA e hicieron necesario un cambio de paradigma en las respuestas que el grupo estaba ofreciendo. Entre las preguntas clave que afloraron estaban:

- a) ¿puede JESA-Gujarat trabajar conjuntamente a fin de asegurar que los derechos básicos de los pobres se convierten de hecho en realidad en Gujarat?
- b) En consonancia con el espíritu del MAGIS, ¿podemos hacer más y mejor, trascendiendo los estrechos confines y las limitaciones de nuestros respectivos trabajos particulares?
- c) ¿Podemos acompañar con sentido a nuestro pueblo en el camino hacia su empoderamiento?

Estas preguntas nos obligaron a formular una visión-misión que visualiza una sociedad más humana basada en la libertad, la justicia, la igualdad y la fraternidad, con independencia de la caste, el credo religioso, la raza o el género de cada cual. En otras palabras, ser hombre debería comportar la posibilidad de vivir una vida con dignidad humana, tal como esta es consagrada y fundamentada sobre los valores de la Constitución de la India. A fin de conseguir esto, JESA se compromete con el empoderamiento (identidad, respeto por sí mismos, confianza en sí mismos, autogobierno) de los marginados, los pobres y otros sectores vulnerables de la sociedad, haciendo una opción preferencial por los *dalits* (intocables) los *adivasi* (indígenas), las mujeres, los niños, los trabajadores no organizados y las minorías en zonas tanto rurales como urbanas, en especial de aquellos que han sido desplazados a la fuerza o se han visto obligados a emigrar. Así pues, JESA-Gujarat se compromete, como catalizador, en el acompañamiento de los marginados en sus luchas a través de la concienciación y la organización (grupos prioritarios) creando movimientos populares que impulsen el desarrollo social, económico, político y físico (salud y medio ambiente) de estas personas, luchen contra la injusticia, la opresión y la explotación, promuevan, propaguen y protejan los derechos humanos y la dignidad, fomenten la libertad religiosa y preserven la identidad cultural. Y JESA-Gujarat une sus esfuerzos a los de los jesuitas en general y otros miembros de la Iglesia, a los de otros grupos e individuos religiosos y seculares que tengan preocupaciones parecidas y se posicionen en los planos local, nacional e internacional a favor de la colaboración constructiva y creativa, el trabajo en red y la creación de alianzas con vistas a influir en la elaboración e implementación de políticas en todos los niveles. Por todo ello, la investigación, la documentación, las publicaciones, la formación y la incidencia siguen representando, además del compromiso en la base, una parte integral del proceso de empoderamiento centrado en el pueblo.

PEOPLESJ

La visión-misión llevó espontáneamente a PEOPLESJ (*Promoting Effective Organizations, People's Leadership for Equity, Solidarity and Justice*, o sea, Promoción de Organizaciones Eficaces, Liderazgo Popular en pro de la Igualdad, la Solidaridad y la Justicia; téngase en cuenta que la voz inglesa *people* significa «pueblo, gente»). Es este un singular programa de colaboración, quizá el primero de su clase en la Conferencia Jesuita de Asia Meridional. Constituye un nuevo capítulo de JESA-Gujarat.

En junio de 2010, después de haber llevado a cabo un proceso de reflexión en común, JESA-Gujarat puso en marcha una campaña a gran escala para que el derecho a la alimentación se convierta en una realidad para los pobres y marginados en 90 aldeas y 50 asentamientos chabolistas por todo Gujarat. Once centros sociales jesuitas (incluidas dos parroquias) se involucraron en esta empresa en colaboración.

Una de las lecciones principales que extrajimos de la campaña por el respeto del derecho a la alimentación fue la urgencia e importancia de fortalecer las organizaciones populares locales y de preparar y fortalecer a los líderes locales, propiciando que estos asuman la responsabilidad de asegurar que, conjuntamente con sus conciudadanos, construyen una sociedad basada en los valores de la igualdad, la solidaridad y la justicia.

Los tres años largos de compromiso en la campaña por el respeto del derecho a la alimentación fueron un éxito abrumador. Hubo deficiencias, claro; pero más importante que eso fue que los centros sociales jesuitas conseguimos superar el individualismo, olvidar (al menos para un proyecto en colaboración) nuestras propias “criaturas” (los distintos centros sociales). Aun reconociendo varios puntos positivos en esta importante iniciativa, JESA-Gujarat como grupo había empezado ya a comprometerse de modo más significativo con los movimientos populares del estado. Este nuevo compromiso fue el resultado lógico de casi tres años de un trabajo de base muy duro a través de la campaña por el respeto del derecho a la alimentación. En consecuencia, nos embarcamos en un cambio de paradigma en la revisión y estructuración de nuestra misión, convencidos de que colectivamente necesitábamos el valor de mantenernos fieles a nuestro modo de proceder jesuita para «favorecer, fortalecer y acompañar a las organizaciones y movimientos populares hacia la realización y profundización de la democracia, los derechos civiles y la participación popular en el gobierno y la gestión de los organismos políticos locales, regionales (o estatales) y nacionales mediante el compromiso crítico y cualitativo en las instituciones de Panchayati Raj [N. del Traductor: un sistema de gobierno descentralizado, de inspiración tradicional, introducido en 1992 en la India mediante una enmienda constitucional] y de la Extensión de Panchayat a las Zonas Protegidas (PESA, Panchayat Extension to Scheduled Areas). Este proceso incluirá la asunción de cuestiones y programas tales como el fomento de capacidades, la gestión de recursos naturales, la ecología, los derechos forestales, el derecho a la información, el derecho a la alimentación, la justicia de género y el empoderamiento de las mujeres» (Provincia de Sammelan [reunión], 2013, p. 80).

El programa de PEOPLESJ para el periodo 2016-2019

Al programa propuesto le subyace la siguiente teoría del cambio:

Las instituciones de autogobierno local y los comités constitucionales (*constituidos de acuerdo con distintas leyes*) son principalmente responsables de los derechos básicos (*acceso a servicios básicos, educación primaria, atención sanitaria primaria, alimentación subvencionada, vivienda, servicios de alcantarillado y recogida de residuos, etc.*) de las personas en la base. Estas instituciones y comités tienen también que **funcionar como localmente democráticos, inclusivos y accesibles para todos**. A causa de las estructuras sociales injustas, las comunidades marginadas o discriminadas resultan excluidas de lo anterior. El liderazgo fuerte, eficaz y basado en valores de las comunidades marginadas y las organizaciones populares y comunitarias puede influir en el funcionamiento de las instituciones de autogobierno local y facilitar también que la gente pueda disfrutar de sus derechos. El programa propuesto se centra en el empoderamiento de los agentes de cambio (*animadores, líderes comunitarios basados en valores, mujeres líderes, miembros de grupos de trabajo y de organizaciones populares y comunitarias*). En este empoderamiento, al proceso de cursos periódicos de formación (orientados a la adquisición tanto de conocimientos como de habilidades) le seguirá luego un proceso de pequeños empujones diarios, motivándoles a través del reconocimiento y valoración de sus tareas y apoyándoles en la consolidación de su liderazgo.

Los procesos estratégicos para alcanzar objetivos son:

- i) fomentar el desarrollo de capacidades en los líderes y las organizaciones populares y comunitarias;

- ii) promover y fortalecer las organizaciones populares y comunitarias;
- iii) crear y fortalecer grupos de trabajos de líderes y representantes electos en las aldeas y barrios chabolistas;
- iv) promover y fortalecer la participación y el liderazgo de las mujeres;
- v) potenciar la colaboración como parte integral e indispensable de los centros sociales jesuitas y entre jesuitas y no jesuitas en los diversos planos.

Rasgos más destacados de este proceso

Puede resumirse lo más destacado del proceso en siete dimensiones interrelacionadas, cuyas iniciales forman en inglés el acrónimo **PROCESS**, tal como puede apreciarse a partir de las voces originales entre paréntesis:

Centrado en la gente (*People-centred*): hemos indicado reiteradamente que esta iniciativa se centra en la gente: las personas de la región que viven en aldeas y barrios de chabolas. Están marginados, son pobres y vulnerables y se les niega sistemáticamente acceso a aquello a lo que tienen derecho. Pertenecen a comunidades indígenas (*adivasis*), *dalit* y OBC (*Other Backward Classes*, Otras Clases Desfavorecidas).

La **investigación (*research*)** posee una importancia fundamental en esta iniciativa. Llevamos a cabo un ejercicio de mapeo (*mapping*) como mecanismo para recoger, ordenar, analizar y compartir datos empíricos. Las conclusiones que se extrajeran de ahí debían proporcionarnos una orientación sobre por qué y cómo acompañar a nuestra gente hacia su empoderamiento.

Organizativo (*organisational*): '*nosotros debemos menguar para que ellos crezcan*': tal es uno de los objetivos básicos de esta iniciativa. Por consiguiente, los centros sociales jesuitas no deben ser ya 'el todo y la meta'; antes bien, a medida que avanzamos en el desarrollo de organizaciones populares, debemos asegurarnos de la devolución de la autoridad a la gente con miras a la consolidación de un movimiento popular capaz, fuerte y sostenido.

La **colaboración (*collaboration*)** está presente a cada paso; la iniciativa PEOPLESJ se ha centrado en la dimensión de la colaboración. Colaboración entre los centros sociales jesuitas, colaboración con nuestros compañeros, así como con otros individuos y grupos de ideas afines. Este esfuerzo de colaboración nos ha llevado a trabajar -en concreto, a trabajar en red- en campañas y plataformas, localmente, pero también en el plano regional (o estatal) y nacional.

La **evaluación (*evaluation*)** es otro aspecto importante del proceso. Las interacciones, los sondeos de opinión a los participantes, las reuniones de revisión, las sesiones de planificación y supervisión han sido continuos. Se graban y envían al equipo de documentación informes mensuales del trabajo y las actividades de cada centro social jesuita. Después de cada reunión se elaboran detallados informes escritos. Para asegurar una implementación y supervisión eficaz se ha concebido y aplicado un Sistema de Supervisión e Implementación (MIS, por sus siglas en inglés). Esto nos permite disponer de mecanismos de control de los indicadores estipulados para informar de que se ha conseguido el objetivo.

Sistemas (*systems*): las reuniones periódicas del Equipo de Dirección del Programa (PMT, por sus siglas en inglés) y los otros equipos, CLPT (encargado del aprendizaje común y del

proceso), DART (documentación) y FINT (economía), han tenido como objetivo poner en pie un sistema eficaz. Nuestros responsables y directores laicos forman parte de estos equipos que supervisan el funcionamiento de toda la iniciativa y también de equipos específicos. El equipo económico (FINT) ha diseñado sistemas apropiados que posibilitan una mayor transparencia y rendición de cuentas.

La **sostenibilidad** (*sustainability*) es la dimensión clave. Todos nuestros esfuerzos en este programa se han orientado a la capacitación de la gente, proporcionándoles las habilidades y los conocimientos necesarios y ayudándoles a cobrar conciencia de sus derechos. La experiencia a lo largo de todo este proceso indica con mucha claridad que, lenta pero inexorablemente, las personas que acompañamos van siendo capaces de ocupar el lugar que por derecho les corresponde en la sociedad. **18.366** beneficiarios directos están siendo formados y capacitados para garantizar la sostenibilidad en el futuro. Y se influye en **108.750** familias (beneficiarios indirectos) para que reclamen sus derechos y disfruten de ellos.

Por lo tanto, como ya hemos dicho anteriormente, el proceso, en la medida en que ha respondido a nuestra visión y misión, ha sido una dimensión muy importante de nuestra singladura como JESA en Gujarat con miras a promover el gobierno democrático y el liderazgo desde la base.

Original inglés
Traducción José Lozano



Retos para el liderazgo y el gobierno en la promoción de la justicia social y la ecología en la Iglesia y en la Compañía

Ludovic Lado, SJ

Visita a la Cátedra Jesuita, Universidad de Georgetown, Washington DC

“Sabéis que entre los paganos los que son tenidos por gobernantes tienen sometidos a los súbditos y los poderosos imponen su autoridad. No será así entre vosotros” (Mc 10,42-43)

Tanto en la Iglesia en general como en la Compañía de Jesús en particular, el liderazgo y el gobierno están al servicio de la misión (CG 36, D 2, n. 1). Esta misión considera en la actualidad la promoción de la justicia social y de la conciencia ecológica una prioridad apostólica. Estas dos problemáticas centran asimismo las preocupaciones de la comunidad internacional, que deviene cada vez más consciente de la magnitud de las desigualdades sociales y de la crisis ecológica, así como de los riesgos que conllevan para el desarrollo sostenible. Pero, aunque tengan una dimensión universal, los problemas de justicia social y de ecología se manifiestan siempre localmente y reclaman soluciones que conjuguen de modo fecundo lo global y lo local. Aquí radica, en mi opinión, un reto principal para el liderazgo y el gobierno en la promoción del bien común en la Iglesia y la sociedad. La Compañía de Jesús subraya con razón la necesidad de “establecer un sano equilibrio entre la autoridad y la iniciativa local” (CG 36, D 2, n. 8).

Por otra parte, es evidente que la reciente crisis de los abusos sexuales en la Iglesia ha dañado seriamente la credibilidad de la Iglesia institucional como autoridad moral en el mundo. Hoy se reconoce que tanto estos abusos como su desafortunada gestión son manifestaciones de la perversión del clericalismo. La Iglesia tendrá entonces que extraer de ahí todas las lecciones pertinentes. La presente reflexión sostiene, por consiguiente, que en materia de liderazgo y de gobierno tanto la Iglesia como la sociedad se enfrentan al reto de hacer valer la primacía de la promoción del bien común¹ en una sociedad globalizada, en la que el individualismo se asocia con frecuencia a egoísmos individuales o colectivos. Esta preocupación por el bien común pasa necesariamente por la creación de instituciones de gobierno que favorezcan el control efectivo del ejercicio del poder por parte de los gobernantes, pues la Iglesia jerárquica debe aprender de nuevo a rendir cuentas a los fieles de su gestión de este bien común que es la Iglesia, al tiempo que trabaja por hacerla más inclusiva y participativa. Justamente predicando

¹ La encíclica *Laudato Si'* del papa Francisco utiliza la feliz expresión ‘nuestra Casa Común’. La naturaleza es percibida en ella como un bien común.

con el ejemplo es como tendrá la autoridad moral necesaria para desempeñar su papel profético con vistas al perfeccionamiento del gobierno en la sociedad.

Una Iglesia encarnada en la sociedad

El paradigma clave de la presente reflexión es el misterio de la encarnación, que pone de manifiesto el interés del Dios trinitario por la salvación de la humanidad. La contemplación de la encarnación en los *Ejercicios Espirituales* de san Ignacio invita a contemplar “cómo las tres personas divinas miraban toda la planicia o redondez de todo el mundo llena de hombres, y cómo, viendo que todos descendían al infierno, se determina en la su eternidad que la segunda persona se haga hombre, para salvar al género humano” (EE 102). El Verbo, encarnándose, haciéndose solidario con la condición humana, privilegia el modelo de proximidad en materia de liderazgo. En esta perspectiva, la Iglesia, como ‘cuerpo de Cristo’, no puede, por tanto, comprenderse a sí misma ni asumir auténticamente su misión redentora sino como una Iglesia encarnada en la sociedad.

Así pues, para hablar de liderazgo y de gobierno en la Iglesia y la sociedad, partimos del postulado de que se trata de una Iglesia encarnada en la sociedad que aspira a transformar mediante los valores evangélicos. En efecto, como comunidad histórica y cuerpo social, la Iglesia no está fuera de la sociedad, sino dentro de ella, pues sus miembros pertenecen siempre a una sociedad concreta que están llamados a transformar testimoniando los valores evangélicos. Para Jesús, la Iglesia, en cuanto comunidad de sus discípulos, debe estar en el mundo, en la sociedad (cf. Jn 17,14-16). Pero esta encarnación, este enraizamiento de la Iglesia en la sociedad, que es una exigencia de la misión redentora, conlleva también riesgos. Pues en el mundo la Iglesia corre siempre peligro de llegar a ser del mundo. Cristo invita a la comunidad de sus discípulos a desmarcarse de las prácticas de dominación propias del mundo haciéndose servicio, don de sí a los otros (cf. Jn 10,42-45). La mística del servicio como don de sí a los otros se perfila, en consecuencia, como el valor cardinal del modelo de liderazgo y gobierno que Jesús recomienda a la Iglesia. Pero para afrontar este reto de un liderazgo ético y evangélico que pueda erigirse en ‘sal de la tierra’ (Mt 5,13) y ‘luz del mundo’ (Mt 5,14), la Iglesia no solamente debe exorcizar las patologías del clericalismo como matriz del ejercicio de poder en su seno, sino que también tiene que situarse en la perspectiva de un gobierno centrado, desde una permanente disposición a la rendición de cuentas (*accountability*), en la gestión del bien común tanto en la Iglesia como en la sociedad.

El reto del clericalismo en la Iglesia

El clericalismo es la forma pervertida del gobierno clerical. El gobierno supone la existencia de gobernantes y gobernados, de instituciones y de normas que definen un modelo y un estilo de liderazgo. En el plano político, Aristóteles distingue tres formas posibles de gobierno: el gobierno de uno solo, que se conoce como monarquía y cuya forma pervertida es la tiranía; la aristocracia (el gobierno de unos pocos), que puede degenerar en oligarquía; y por último, la república (el gobierno del pueblo), cuya forma pervertida es la democracia. La Iglesia católica es una de las instituciones más antiguas del mundo, por lo que tiene una larga experiencia con diferentes tipos de gobiernos. Aunque es cierto que la Iglesia, en lo que respecta a su modelo organizativo, parece haberse inspirado más bien en la estructura jerárquica de los reinos temporales con los que ha tenido contacto a lo largo de los siglos, también permitió

desde muy pronto que en su seno surgieran espacios de prácticas democráticas, principalmente en las órdenes religiosas.²

Ello no obsta para que el modelo de gobierno dominante en la Iglesia no sea la democracia, sino más bien una suerte de monarquía descentralizada, en la que las diócesis y parroquias funcionan como unidades descentralizadas. Teniendo en cuenta que el derecho canónico dispone que normalmente hace falta ser presbítero para dirigir una parroquia, obispo para dirigir una diócesis y cardenal para ser elegido papa, existe de hecho un monopolio clerical en el ejercicio del liderazgo en la Iglesia, aun cuando la amplitud de este monopolio varía de una Iglesia local a otra. También cabría hablar de una forma de aristocracia u oligarquía clerical, toda vez que los clérigos que gobiernan la Iglesia no constituyen sino una ínfima minoría de sus miembros.

La forma patológica del poder eclesial es el clericalismo, que se instala cuando la Iglesia jerárquica pierde de vista la misión redentora de la Iglesia, se constituye en su propio fin y se obsesiona por asegurar por todos los medios su pervivencia. Siente entonces la tentación de tomar prestados del mundo atributos, formas y métodos. En un modelo monárquico, el clericalismo adopta la forma de una relación desordenada con el poder y el dinero, que conduce a abusos de todas las clases, los cuales menoscaban seriamente la autoridad moral de la Iglesia. El papa Francisco interpela de continuo a los clérigos católicos en relación con las tentaciones del clericalismo, el carrerismo, el amor al dinero y otras actitudes mundanas que les acechan a diario.

En estas últimas décadas, la Iglesia católica está cobrando cada vez mayor conciencia del hecho de que ciertos escándalos, como el de la pederastia y el de la mala gestión económica en distintos niveles del gobierno eclesiástico, que han deteriorado gravemente su credibilidad, son, entre otras cosas, síntomas de un gobierno clerical deficiente, síntomas en especial de la crisis de un liderazgo de tipo monárquico que favorece los abusos. El papa Francisco, tras su elección, no ocultó el deseo de reformar la Curia Romana, que es el vértice de la pirámide de gobierno de la Iglesia católica. Para una institución antigua, de más de dos mil años de edad, como es el caso de la Iglesia católica, los escándalos no son nada nuevo. Pero si la Iglesia católica ha sobrevivido a todas las derivas y todos los escándalos que han lastrado su historia, ello se debe a que también ha sabido reformarse en los momentos decisivos de su historia. Parece imponerse un gobierno más transparente, más colegial y más responsable.

El reto de la colegialidad y la rendición de cuentas (*accountability*)

La constatación de un monopolio clerical en el gobierno y el liderazgo eclesiales no significa que los laicos no ejerzan responsabilidad alguna. Supone más bien reconocer que a menudo

² El ejemplo de san Ambrosio, elegido por aclamación obispo de Milán en 374, cuando aún era un catecúmeno, muestra bien que hubo una época en la que el pueblo de Dios elegía democráticamente a sus líderes. Y hasta hoy el obispo de Roma es elegido democráticamente por los cardenales de todo el orbe cristiano. En la Compañía de Jesús, al igual que en muchas otras órdenes y congregaciones religiosas, el Superior General es elegido democráticamente por delegados que representan a los jesuitas del mundo entero. La Congregación General 35, hablando del gobierno, afirma que el derecho de la Compañía “promueve firmemente un enfoque participativo y en discernimiento” (CG 35, D. 5, n. 28).

son estructuralmente excluidos de las posiciones de liderazgo y que de hecho no participan de modo proporcional en las instancias de decisión importantes para la vida de la Iglesia. Estas exclusiones afectan a los laicos en su conjunto, pero a las mujeres más en particular, habida cuenta de que en la Iglesia católica el clero es exclusivamente masculino. En tal modelo de monopolio clerical del poder, el descenso de las vocaciones sacerdotales se convierte, a todas luces, en una preocupación principal para el gobierno de la Iglesia. Todo ello suscita el problema de una gestión más colegial e inclusiva de la Iglesia, que es la condición *sine qua non* de la rendición de cuentas (*accountability*).

El principio de la colegialidad no debe aplicarse solo a las relaciones entre los obispos y el papa, sino a toda la Iglesia llamada a abrirse a un gobierno más participativo que confíe responsabilidades a los laicos. Como ha recordado el papa Francisco, “no hay que olvidar que cuando hablamos de la potestad sacerdotal, ‘nos encontramos en el ámbito de la *función*, no de la *dignidad* ni de la *santidad*’ (Juan Pablo II, *Christifidelis laici* 51). El sacerdocio ministerial es uno de los medios que Jesús utiliza al servicio de su pueblo, pero la gran dignidad viene del bautismo, que es accesible a todos. La configuración del sacerdote con Cristo Cabeza –es decir, como fuente capital de la gracia– no implica una exaltación que lo coloque por encima del resto. En la Iglesia, las funciones ‘no dan lugar a la superioridad de los unos sobre los otros’ (Juan Pablo II, *Mulieris dignitatem* 27)” (EG 104). Pero esperar de los clérigos que ejerzan espontáneamente su poder en forma de servicio puro es algo utópico. El *Catecismo de la Iglesia católica* afirma que “ignorar que el hombre posee una naturaleza herida, inclinada al mal, da lugar a graves errores en el dominio de la educación, de la política, de la acción social y de las costumbres” (CEC 407). Para un mejor gobierno pastoral, hacen falta contrapoderes eficaces. Se precisan reformas jurídicas para reforzar las estructuras de control del poder clerical.

El reto de la contribución de la Iglesia al gobierno en la sociedad

La Iglesia debe responder a este reto predicando sobre todo con el ejemplo. En su exhortación apostólica *Africae Munus* (AM) de 2009, dirigida a la Iglesia en África, Benedicto XVI no dejó de recordar que el servicio de la reconciliación, la justicia y la paz debe comenzar en el seno mismo de la Iglesia: “La Iglesia, por su parte, se compromete a promover en su seno y en la sociedad una cultura muy atenta a la primacía del derecho” (AM 81). El papa Benedicto invita particularmente a los obispos a ser “ejemplares en vuestra vida y conducta. La buena administración de vuestras diócesis requiere vuestra presencia. Para que vuestro mensaje sea creíble, haced que vuestras diócesis sean modélicas, tanto en el comportamiento de las personas como en la transparencia y buena gestión financiera. No tengáis miedo de recurrir a la experiencia de los auditores contables para dar ejemplo también a los fieles y a la sociedad en su conjunto” (AM 104). En otras palabras, la Iglesia no puede dar lecciones de buen gobierno a la sociedad si ella misma no es modélica en la materia.

En lo que atañe al papel público de la Iglesia, *Gaudium et spes* privilegia el liderazgo de los laicos en el gobierno de la sociedad desalentando la intervención directa de los miembros del clero: “Competen a los laicos propiamente, aunque no exclusivamente, las tareas y el dinamismo seculares... A la conciencia bien formada del seglar toca lograr que la ley divina quede grabada en la ciudad terrena. De los sacerdotes, los laicos pueden esperar orientación e impulso espiritual. Pero no piensen que sus pastores están siempre en condiciones de poderles dar inmediatamente solución concreta en todas las cuestiones, aun graves, que

surjan. No es esta su misión. Cumplen más bien los laicos su propia función con la luz de la sabiduría cristiana y con la observancia atenta de la doctrina del magisterio” (GS 43, §2). Los pastores no son, pues, ‘guías políticos’, sino religiosos, por lo que deben dedicarse principalmente a la formación espiritual de los laicos, a fin de que estos contribuyan con su fe a la santificación del orden temporal. Según el papa Benedicto XVI, “una de las tareas de la Iglesia... consiste en formar conciencias rectas y receptivas a las exigencias de la justicia, para que sean cada vez más los hombres y mujeres comprometidos y capaces de realizar ese orden social justo por medio de su conducta responsable” (AM 22). Pero la visibilidad del compromiso de los laicos en la vida política y pública sigue constituyendo un reto en el mundo actual.

De esta reflexión resulta que, mientras que en la Iglesia el gobierno se halla dominado por el liderazgo clerical con sus peligros, en la sociedad la Iglesia asigna la prioridad a los laicos en materia de participación política. Ya se trate de la Iglesia o de la sociedad, hoy vivimos en un mundo en el que el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación obligan a las instituciones a incorporar una mayor transparencia, inclusividad y rendición de cuentas (*accountability*) en el gobierno y el ejercicio del liderazgo. ¡No nos queda más remedio que adaptarnos!

Original francés
Traducción José Lozano



Retos y desafíos del liderazgo y gobierno en la promoción de la justicia social y ecología

Yolanda González Cerdeira
ERIC-Radio Progreso, Honduras

Una mirada desde un rincón de América Latina

En los últimos años, bajo la inspiración de las últimas Congregaciones Generales y de las propias realidades, en la región latinoamericana se han compartido experiencias, pruebas, errores y aprendizajes, sobre los cambios que se requieren para responder a la misión compartida que los signos de los tiempos nos están interpelando. Los retos y desafíos señalados a continuación nacen precisamente desde una mirada y reflexión que se nutre de diversos niveles y experiencias: con los pies asentados en la realidad una obra social en Honduras (ERIC-Radio Progreso), codo a codo con otros y otras en la Comisión de Apostolado Social de la Provincia Centroamericana y con la mirada más amplia de la Red Jesuita con Migrantes de América Latina y Caribe.

El camino se hace al andar, con un horizonte: la audacia de lo improbable

El primer y necesario punto de partida es el reconocer que este camino ya se ha comenzado a andar y no hay marcha atrás. En muchas obras, dimensiones, provincias, redes y Conferencias se ha avanzado en buscar la mejor manera en que las estructuras y liderazgos responden a la realidad y a la misión en la que se insertan, y vencer la tentación de quedarse acomodados en unas estructuras rígidas e inamovibles.

Y para este camino, no hay mejor horizonte inspirador que el lema que el Padre dominico Bruno Cadoré dejó en la misa inaugural de la Congregación 36, y que recogió el Padre General en su primera homilía: «*¡Tengan la audacia de lo improbable, de buscar eso que es difícil, eso que parece imposible!*» Esta es una llamada a ser audaces en nuestra forma de pensar, de vivir, de soñarnos, de re-imaginarnos en una forma más radical. ¿Cómo nos soñamos impulsando la justicia social y la ecología? ¿Cómo soñamos la dimensión social de la Compañía de Jesús? ¿Qué cambios hay que hacer en nosotros y nosotras, en nuestras maneras de hacer, en las estructuras, para lograrlo?

La audacia de lo improbable supone también entender que el camino se hace al andar, y debemos tener la valentía de asumir riesgos, de perderle el miedo a equivocarnos, de arriesgarnos a avanzar a base de prueba y error; de salir de nuestras casas, instituciones, modos de hacer “de siempre”; e ir a la calle, al barrio, a la comunidad, y desde esas realidades

repensar y actualizar la identidad de la misión apostólica y el carisma ignaciano tanto en el trabajo intelectual, social, espiritual y pastoral. El Papa Francisco nos dejó claras las señales de este camino en la *Evangelii Gaudium* (EG 42): *“Prefiero una Iglesia accidentada, herida y manchada por salir a la calle, que una Iglesia enferma por el encierro y la comodidad de aferrarse a las propias seguridades.”*

¿Qué desafíos nos plantea la realidad de las personas empobrecidas y excluidas?

El punto de partida del camino también está claro, la opción preferencial por los pobres. Por eso, la pregunta a hacernos es: ¿qué liderazgo y gobierno necesitamos para la promoción de la justicia y la ecología desde y con las personas empobrecidas y excluidas? Esta pregunta así planteada nos lleva a tener cuidado con las tentaciones, asumir desafíos, tomar decisiones y definir prioridades:

Tener cuidado con la tentación de vivir en el encierro, en la bastedad, en el ensimismamiento y en nuestras propias seguridades y zonas de confort. La tentación de pensarnos “en la avanzada” de la Iglesia y no abrir los ojos a los signos de los tiempos. La tentación que supone el quedarse encerrado en grandes estructuras, burocracias, planificaciones estratégicas, como si fueran un fin en sí mismo, e irse alejando, sin querer, de la realidad violenta, incierta y dolorosa de los pobres. El peligro de intentar encajar las realidades tan cambiantes y diversas de nuestros pueblos en nuestras obras y planes apostólicos, y olvidarnos que el sentido de estos últimos es precisamente el ir cambiando para dar un mejor servicio en cada momento de la historia.

Asumir el desafío de entendernos y construirnos hoy de la manera más sencilla de ser Iglesia, y sabiendo ser conciencia crítica y propositiva en una sociedad pluralista, violentada y compleja. ¿Qué rasgos ha de tener esta Iglesia para saber situarse con sencillez, pero con firmeza, en el centro de las tormentas sociales, políticas y culturales de nuestro tiempo?

Tomar decisiones y definir prioridades que promuevan la opción preferencial con las personas empobrecidas nos lleva a preguntarnos por la sostenibilidad de las obras que están en mayor cercanía e inserción. ¿Este es solo “un problema” de cada obra? ¿Es un problema de las parroquias rurales, de las obras en las zonas marginales, de las iniciativas de trabajo con los sectores excluidos, que suelen ser las que obtienen menos recursos económicos y humanos, y las menos respaldadas? ¿O es un desafío que debe asumir la Compañía de Jesús en conjunto, y concretarse en las prioridades a apoyar e impulsar desde las estructuras de gobierno? ¿Cómo se concreta la dimensión social de todas las obras de la Compañía de Jesús, de las Universidades, de los colegios? ¿Se le da prioridad suficiente a la cercanía e inserción con los empobrecidos en los planes de formación, en los destinos, en las planificaciones, en los recursos...?

¿Qué desafíos nos plantea el querer contribuir a cambiar esa realidad?

El primer desafío que nos plantea esta pregunta es el de la despolitización o el miedo a “lo político”. ¿Cómo se redefine hoy el papel de la Compañía de Jesús en anunciar y proponer transformaciones? Esto supone redefinir la relación de la fe con la política y el poder; la relación con los movimientos sociales y los partidos políticos. ¿Cuál ha de ser nuestro lugar y

nuestro aporte dentro de las luchas sociales y políticas para las transformaciones? ¿Cuáles son los canales actuales para nuestro compromiso político, con nuestro compromiso con la construcción de lo público? ¿En qué espacios nos podemos hacer estas preguntas?

No podemos transformar solos, necesitamos abrirnos a otros sectores, personas, organizaciones. Y para ello, necesitamos actitud de humildad, escucha y espíritu de servicio, sin protagonismo, pero con decisión. Debemos estar atentos y atentas a la inercia en la que nos podemos ver atrapados, de pensar que solo entendiéndonos con las cúpulas dirigentes se logran las transformaciones. Sin desechar la importancia de lograr impacto en los espacios donde se toman las grandes decisiones, no nos podemos olvidar que la legitimidad y el sentido vienen dados por la cercanía con la realidad sufriente, a partir de la cual se reflexiona, se construyen propuestas con otros y se busca incidir sobre ella.

Cuerpo, Sujeto, colaboradores... Somos compañeros y compañeras de camino

Una de las prioridades del Plan Apostólico Común (PAC) de la Conferencia de Provinciales de América Latina y Caribe (CPAL) es precisamente el fortalecimiento del cuerpo apostólico y la colaboración en la misión, cuya idea central es *“adecuar nuestras estructuras, estilos de gobierno y de gestión para la misión en colaboración con otros”*. En la revisión que se hizo del PAC en marzo de este año, se reconoció que vamos caminando en la construcción de este cuerpo apostólico nuevo. Y también se identificaron varios desafíos: La necesidad de mayor reflexión y claridad sobre lo que significa la *“colaboración”* desde las distintas vocaciones, identidades y realidades. De profundizar en el cuidado de las personas, el sentido de la comunidad y el discernimiento en común, y de avanzar en la corresponsabilidad en la gestión de las instituciones.

En mi experiencia del día a día, como mujer laica, se trata, ni más ni menos, de cómo irnos haciendo compañeras y compañeros de camino. Que hombres y mujeres, jesuitas y laicado, jóvenes y personas adultas, pongamos nuestros talentos y carismas, diversos y complementarios, al servicio de la Misión Compartida. Que partamos de que nadie sabe más que nadie sobre la vida en comunidad, sobre la espiritualidad y el compromiso, sino que cada uno lo vive desde sus diversas realidades. Que podamos compartir nuestros proyectos de vida, e interpelarnos mutuamente de cara a la misión conjunta. Porque en esta diversidad, lo que nos une es el compromiso con los empobrecidos y excluidos.

Y en este sentido, hay un llamado a preguntarnos, jesuitas, laicas y laicos, ¿somos testimonio de compromiso, mística, para responder a los desafíos de la historia que emergen desde la marginalidad de las víctimas? ¿La formación a la juventud, jesuita y laica, despierta este espíritu y testimonio? ¿esta formación y acompañamiento ayuda a concebir el poder y los cargos desde el servicio, la humildad, la competencia y la responsabilidad? ¿Los procesos que llevan los jóvenes jesuitas promueven el fortalecimiento del cuerpo apostólico, con relaciones de cercanía e igualdad en la diversidad? Por otro lado, es un hecho que la involucración de los laicos y laicas en la respuesta a los desafíos apostólicos ha aumentado. Pero no siempre esa colaboración, que quiere ser horizontal, encaja con las estructuras y dinámicas tradicionales verticales.

Por otro lado, una de las grandes tareas pendientes, y a menudo invisibilizada, es el reconocer que la Compañía de Jesús, como parte de una sociedad patriarcal, debe avanzar a buscar a lo interno las maneras de construir nuevas relaciones de género. Hay experiencias positivas y prometedoras, como el proceso que ha comenzado en la Provincia Centroamericana, para identificar los cambios y mejoras internas que permitan alcanzar la justicia de género, y que comenzaron de la mejor manera: escuchando a las mujeres.

EnREDarnos, la apuesta de la CPAL

Una de las apuestas más claras de la CPAL en cuanto a los modos de proceder se refiere a la necesidad de profundizar en la colaboración entre obras para poder atender a unos retos apostólicos que cada vez son más complejos y necesitan ser abordados de forma conjunta y complementaria, con modelos apostólicos integrales. Y en este sentido, ya desde hace un tiempo se ha priorizado el impulso del trabajo intersectorial y de las redes, y se ha avanzado en la creación y consolidación de redes y alianzas intersectoriales.

Este es un recorrido de largo aliento, en que hay que ir reflexionando sobre la práctica y buscar aprendizajes que permitan mejorar y atender los desafíos que plantean. Precisamente, una de las conclusiones de la revisión de medio término del PAC en marzo de 2017, fue la necesidad de seguir revisando las estructuras de gobierno, para gestionar de forma creativa las tensiones lógicas entre lo local (provincial) y los regional/global (CPAL), que permitan mantener la vitalidad enraizada en cada contexto al tiempo que se crece en la articulación en red.

El apostar por la colaboración y el trabajo en red supone también un cambio de lógica en los liderazgos, empezando con los cambios de lenguaje, que se producen, por ejemplo, cuando dejamos de “dirigir” una obra, con línea de autoridad, y pasamos a “coordinar” una red o un proyecto intersectorial, que implica impulsar propuestas sin línea de autoridad, basada en lograr consensos, coordinaciones colegiadas y trabajo en equipo, con capacidad para mantener el equilibrio entre lo local y lo global, y para identificar los retos apostólicos compartidos, y por lo tanto, los logros y los fracasos colectivos. Se trata de romper la lógica individual, para pensar en sujetos colectivos.

Cambio de sentido, en todos los sentidos

Como dicen que es mejor dejar lo mejor para el final, tal vez nada de lo escrito sirve sin tener claro que la condición de posibilidad es asumir que es necesario realizar, desde el corazón y la razón, un cambio de sentido. Y que esto no es fácil. Estamos acostumbrados, en nuestras sociedades, y también en la Compañía de Jesús, en pensar “de manera individual, vertical y de arriba hacia abajo.” El gran reto es sentir y pensar de manera colectiva, horizontal, y de abajo hacia arriba. Para transformar, hay que transformarse. No podemos buscar una sociedades democráticas y solidarias y no avanzar hacia obras democráticas y solidarias. No podemos buscar transformaciones si nos dan miedo los cambios hacia dentro.

Original español



Secretariado para la Justicia Social y la Ecología

Borgo Santo Spirito, 4

00193 Roma

+39-06689 77380 (fax)

sjes@sjcuria.org