



## 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]”<sup>1</sup>? 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 Ignacio<sup>2</sup>.

---

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

<sup>2</sup> 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 Jesús<sup>3</sup> 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 Preósito General” en las Constituciones de la Compañía<sup>4</sup> 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”<sup>5</sup>. 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”<sup>6</sup>. Mark Rotsaert SJ observa: “Este principio aún es válido en la actualidad: el ejemplo que uno da es más importante que sus palabras”<sup>7</sup>. Los Ejercicios Espirituales llevan a

---

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

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

<sup>5</sup> Const [725-726]

<sup>6</sup> 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].

<sup>7</sup> 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 Dios<sup>8</sup>. 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”<sup>9</sup>) 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”<sup>10</sup> encierra el reto de la humildad para los líderes ignacianos. Aquí hay dos sabidurías o dos conjuntos de valores<sup>11</sup>. 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”.

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

<sup>9</sup> Joseph Munitiz SJ, en Ribadeneira, *Treatise*, “Glossary”.

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

<sup>11</sup> 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”<sup>12</sup>. Tanto en las Constituciones<sup>13</sup> como en el tratado de Ribadeneira<sup>14</sup>, 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”<sup>15</sup>.

Los biógrafos de Ignacio usaron la expresión “ayudar a las almas” prácticamente como una abreviatura de la misión jesuita<sup>16</sup>. “Ayudamos a las almas” a través del amor que discierne. Ribadeneira habla extasiado de la *discreta caritas* de Ignacio.<sup>17</sup> 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”<sup>18</sup>. La magnanimidad, esa cualidad que el papa Francisco describe como “un corazón grande, abierto a Dios y a los demás”<sup>19</sup> y a la que Ignacio da prioridad en el retrato del Prepósito General, fomenta el amor que discierne. El “Presupuesto” de los Ejercicios Espirituales<sup>20</sup> –“más pronto a salvar la proposición del prójimo que a condenarla”<sup>21</sup> – nos ayuda a cultivarla, y fue demostrado por la generosidad de Ignacio a la hora de hablar de sus hermanos jesuitas<sup>22</sup>.

---

<sup>12</sup> Mateo 7,16

<sup>13</sup> Cf. Const [730]

<sup>14</sup> 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]).

<sup>15</sup> *Ibid*, [5:10]

<sup>16</sup> 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”.

<sup>17</sup> “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).

<sup>18</sup> Mark Rotsaert SJ, “Afterword”, in Ribadeneira, *Treatise*, p. 48

<sup>19</sup> 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](https://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2013/june/documents/papa-francesco_20130607_scuole-gesuiti.html)

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

<sup>21</sup> EE [22].

<sup>22</sup> “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”<sup>23</sup>– 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”<sup>24</sup>. 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”<sup>25</sup>.

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”<sup>26</sup>, 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*

---

<sup>23</sup> 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”.

<sup>24</sup> James Hanvey SJ, “Because you give me hope”, *Thinking Faith*, 30 April 2013: [https://www.thinkingfaith.org/articles/20130430\\_1.htm](https://www.thinkingfaith.org/articles/20130430_1.htm)

<sup>25</sup> 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].

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