



## **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*

**L**as 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*