

# Un Liderazgo/gobierno para ayudar a los prójimos: Los elementos esenciales en la inspiración originaria y su permanencia en la Compañía de Jesús renovada

Author: Raúl Saiz-Rodríguez

Persistent link: <http://hdl.handle.net/2345/bc-ir:107478>

This work is posted on [eScholarship@BC](#),  
Boston College University Libraries.

---

Boston College Electronic Thesis or Dissertation, 2017

Copyright is held by the author, with all rights reserved, unless otherwise noted.

**UN LIDERAZGO/GOBIERNO PARA *AYUDAR A LOS*  
*PRÓJIMOS***  
**Los elementos esenciales en la inspiración originaria y su  
permanencia en la Compañía de Jesús renovada**

A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the  
S.T.L. Degree Boston College School of Theology and Ministry

By: Raúl Saiz-Rodríguez, S.J.  
Co-Mentors:  
Dr. André Brouillette, S.J.  
Dr. Catherine M. Mooney

April 7, 2017

## Abreviaturas

- Borgia* Monumenta Historica Societatis Iesu, *Sanctus Franciscus Borgia quartus Gandiae Dux et Societatis Jesu Praepositus Generalis tertius* (5 vols.), Madrid 1894-1911.
- CG Congregación General.
- Co* *Constitutiones*. Monumenta Historica Societatis Iesu, *Sancti Ignatii de Loyola Constitutiones II*, Roma 1936.
- Constitutiones* Monumenta Historica Societatis Iesu, *Sancti Ignatii de Loyola Constitutiones Societatis Jesu* (3 vols.), Roma 1934-38.
- Ej* *Ejercicios Espirituales*. Monumenta Historica Societatis Iesu, *Sancti Ignatii de Loyola Exercitia spiritualia*. Roma 1969.
- Epp. Ign.* Monumenta Historica Societatis Iesu, *Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones* (12 vols.), Madrid 1903-11.
- F39* *Fórmula del Instituto de 1539*: aprobada "viva voz" por Paulo III.
- F50* *Fórmula del Instituto de 1550*: nueva confirmación en la bula *Exposcit Debitum* del Papa Julio III. Monumenta Historica Societatis Iesu, *Sancti Ignatii de Loyola Constitutiones I*, Roma 1934.

- Fontes narr.* Monumenta Historica Societatis Iesu, *Fontes narrativi de S. Ignatio de Loyola et de Societatis Jesu initiis* (4 vols.), Roma 1943-65.
- M *Recuerdos ignacianos: Memorial Luis Gonçalves da Câmara*, Bilbao-Santander 1992.
- Nadal* Monumenta Historica Societatis Iesu, *Epistolae P. Hieronymi Nadal Societatis Jesu ab anno 1546 ad 1577* (4 vols.), Madrid 1898-1905.
- Mon. Xavier* Monumenta Historica Societatis Iesu, *Epistolae S. Francisci Xaverii aliaque eius Scripta* (2 vols.), Roma 1944-45.
- NC *Normas complementarias* [de las Constituciones de la Compañía de Jesús], Curia del Preósito General, Roma 1995; Mensajero - Sal Terrae, Bilbao – Santander 1996.

## Introducción

En los últimos años ha habido una gran proliferación de estudios sobre el “liderazgo” tanto a nivel académico como al más divulgativo. Todo tipo de instituciones se han servido de esos esfuerzos para intentar ser más eficaces a la hora de alcanzar sus objetivos de acuerdo a su identidad corporativa. La Compañía de Jesús ha sido una de ellas. Sin embargo, sorprende que los diversos acercamientos que se han propuesto se centren sobre todo en modelos de jesuitas líderes así como en las metas que alcanzaron.

Por ejemplo, Chris Lowney en el libro *Heroic Leadership*, traducido a once idiomas y muy influyente tanto entre jesuitas como entre colaboradores, describe a los líderes jesuíticos a lo largo de la historia como personas que “understood their strengths, weaknesses, values, and worldview”, “confidently innovated and adapted to embrace a changing world”, “engaged others with a positive, loving attitude” y que “energized themselves and others through heroic ambitions”<sup>1</sup>.

Aunque Lowney hace referencia a importantes aspectos del modo de liderar de los jesuitas, su método para llegar a ellos deja mucho que desear pues no los sustenta en el texto que desde antes incluso de la desaparición de la primera generación de jesuitas ha inspirado y pautado el modo de gobernar en la Compañía: las *Constituciones*. A pesar de que ese autor afirma que ellas prueban que los jesuitas son adecuadamente formados como líderes desde bien temprano, en cambio, no ahonda en las razones teológicas espirituales que alimentan las *Constituciones* a la vez que elude cualquier aplicación contemporánea. De este modo el lector encuentra poquísimas referencias a tan importante documento.

Sin embargo, las *Constituciones* tienen una conexión tan esencial con la Compañía que no pueden ser dejadas de lado ni ninguneadas. Ellas tienen una estructura

---

<sup>1</sup> C. LOWNEY, *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*, Chicago 2010, 34; 39.

genética, según transcurre la vida del jesuita, que llega a su zénit en la Parte X, la última, y que se titula “De cómo se conservará y aumentará todo este cuerpo en su buen ser”. Así, al igual que las personas adultas tienen que tomar el cuidado de su propia salud igualmente encontramos que en las *Constituciones* su meta es “ayudar todo el cuerpo de la Compañía y particulares de ella a su conservación y aumento” [Co 136]. Por eso, el liderazgo jesuítico parece ser algo más que lograr el éxito apostólico de lo que se emprende. Es, más bien, un doble movimiento: el cuidado del cuerpo lleva a la misión y la realización de la misión fortalece al cuerpo.

Quizá que ello no se considere convenientemente tiene como origen el prejuicio de que al creciente número de no jesuitas que participan de la misión de la Compañía no le es posible encontrar inspiración en su liderazgo apostólico en las *Constituciones*, un documento originalmente pensado para moldear el modo de proceder de hombres consagrados a Dios por los votos religiosos. Sin embargo, ellas encierran una serie de criterios y valores que valen para cualquiera que colabore en “la viña del Señor” [Co 573], independientemente de sus concreciones históricas. Si no, estaríamos ante un grave problema pues significaría postular dos modos distintos de liderar la única misión de la Compañía: uno para jesuitas y otro para sus colaboradores. Tales dos ritmos llevarían a la larga a una esquizofrenia corporativa que acabaría por empañar el objetivo apostólico.



Por tanto, la presente tesina se propone encontrar aquellos elementos del liderazgo jesuítico que tienen valor intrínseco y transportable a todos los que participan de la tarea apostólica asignada a la Compañía de Jesús, ya sean ellos jesuitas o no.

El primer paso que se dará para explicarlo será el de profundizar en la identidad corporativa, identificando, antes que nada, cuál es su objetivo o fin apostólico (“ayudar

a las almas”) y qué repercusiones corporativas ello tiene. A él es al que debe servir el liderazgo en la Compañía tal y como las *Constituciones* establecen a través de cualidades institucionales y personales muy concretas (partes VIII y IX) aunque ello pertenezca a las páginas “measly” de esa obra<sup>2</sup>. El análisis realizado en este primer capítulo pondrá sobre la mesa tres elementos estructurantes del liderazgo jesuítico, en formulados un lenguaje moderno: *autoridad, subsidiaridad y consejo*.

Seguidamente, en un segundo capítulo se tratará de contrastar lo anterior con la práctica de los primeros jesuitas como lugar privilegiado de comprobación de hasta dónde los ideales corporativos de liderazgo se realizaron en la práctica apostólica de los que los gestaron. Todo ello será una manera de palpar en ejemplos concretos qué hicieron los primeros jesuitas, con sus luces y sus sombras, para *ayudar a los prójimos* en el contexto de la Iglesia de su tiempo y de sus fuerza vivas, y qué relación guardaba todo ello con el modo de liderar de las *Constituciones* reflejado en el capítulo anterior. Aunque el papel jugado por Ignacio de Loyola como primer superior general haya de contextualizarse críticamente, ello ayudará a entender mejor el *locus natalis* del liderazgo jesuítico y su correlato en los miembros de la Compañía en los quince primeros años de su existencia. En consecuencia, semejante superposición entre teoría y práctica servirá como modo de aterrizar y encarnar en situaciones y valores concretos los elementos encontrados en las *Constituciones*.

Finalmente el capítulo tercero consistirá en analizar el trinomio *autoridad, subsidiaridad y consejo* en el contexto actual de colaboración de los jesuitas con los laicos en la misión de *ayudar a los prójimos* y que crecientemente está reclamando el liderazgo de aquellos. Su objetivo será el de palpar tanto su pervivencia como su enraizamiento en las fuentes jesuíticas. Para ello se procederá, sucesivamente, a una

---

<sup>2</sup> Ibid., 105.

contextualización en el proyecto de renovación de toda la Compañía, basado en gran parte en una vuelta a las fuentes jesuíticas; a una reflexión sobre cómo ello ha abierto caminos nuevos a la colaboración con laicos siendo su liderazgo decisivo para la realización de importantes apostolados de la Compañía; y a un breve análisis sobre la comprensión de los elementos de liderazgo jesuítico desde el prisma del apostolado de la educación hoy, en el que los laicos son ya la inmensa mayoría.

De este modo esta tesina sigue la doble invitación del Concilio Vaticano Segundo [Vaticano II] a que las congregaciones religiosas vuelvan a sus fuentes fundacionales así como a que se acomoden adecuadamente a la situación actual de la Iglesia y del mundo. Al aplicarlo al tema del liderazgo jesuítico se descubren tanto luces como claroscuros. Así, aunque se da una clara pervivencia de los elementos fundamentales (*autoridad, subsidiaridad y consejo*), en cambio, su enraizamiento y apoyo en las fuentes no ha sido suficientemente considerada en las últimas décadas del postconcilio en cuanto a su acomodación a los laicos como líderes en las obras de la Compañía.

## 1. El fin de la Compañía y cómo ella se mantiene unida por el gobierno

### 1.1. Servir a Dios mediante la ayuda al prójimo

La primera tarea que ha de emprender el que se pregunta por aquellos valores que mantienen a la Compañía unida, bien gobernada, y conservada en su “buen ser” [Co 135], es la de comprender cuál es el fin que se propone como institución apostólica. Sólo así se podrá abordar convenientemente en qué consiste el liderazgo jesuítico. Es decir, como algo que no se agota en sí mismo sino que está al servicio de un proyecto bien concreto. Y es que, según sugiere la anterior cita del Proemio de las *Constituciones*, el alterar uno de los dos (ser de la Compañía y su gobierno) o no tenerlo en cuenta afectaría negativamente al otro pues ambos elementos están llamados a interaccionar fructíferamente entre sí generando la unión del cuerpo que son los jesuitas enviados en misión. Semejante interdependencia es el criterio hermenéutico del que parte este capítulo para entender el proyecto desplegado en las *Constituciones*.

Pues bien, en cuanto al fin primero de la Compañía en las *Constituciones* encontramos ante todo la presentación genética de una espiritualidad apostólica que tiene como meta el que el jesuita glorifique y sirva a Dios mediante la ayuda al prójimo. Según John O'Malley dicho acento permea la mayoría de las fuentes jesuíticas:

In the *Autobiography*, *Constitutions*, and his correspondence, Ignatius used it [“to help souls”] again and again to describe what motivated him and what was to motivate the Society. His disciples seized upon it and tirelessly repeated it as the best and most succinct description of what they were trying to do<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> J. W. O'MALLEY, *The First Jesuits*, Cambridge-London 1993, 18. Citado en J.P. SCHNELLER, “The Pilgrim Journey of Ignatius. From Soldier to Laborer in the Lord’s Vineyard and Its Implications for Apostolic Lay Spirituality”, *Studies in the Spirituality of Jesuits* 31/4 (1999), 21.

Pero, carismáticamente ¿en qué consistía el *ayudar al prójimo* para los primeros compañeros? J. P. Schineller hace la puntualización de que en la cita anterior de O'Malley no se menciona a los *Ejercicios* como lugar donde se enfatiza dicha expresión<sup>4</sup>. Aunque en un sentido amplio eso puede ser discutible<sup>5</sup>, lo cierto es que es en la *Autobiografía* donde se palpa más directamente a un Ignacio comprometido con hacer directamente el bien a los demás. Así, todavía convaleciente en Loyola, confesaba años después que “el tiempo que con los de casa conversaba, todo lo gastaba en cosas de Dios, con lo cual había provecho a sus ánimas” [Au 11]. Y en cuanto a sus motivaciones al llegar a Jerusalén como peregrino el narrador dice de él: “Su firme propósito era quedarse en Jerusalén, visitando siempre aquellos lugares santos; y también tenía propósito, ultra desta devoción, de ayudar las ánimas” [Au 45].

Supera con creces el propósito de estas páginas el hacer la historia de cómo esos deseos de Ignacio pasaron posteriormente al grupo de estudiantes de París que acabaron fundaron la Compañía de Jesús. Baste con ofrecer una síntesis de lo que encontramos en las *Fórmulas del Instituto*, primer paso institucional en el establecimiento oficial de la Compañía y cuyos principales elementos se desarrollarán en las *Constituciones*. En la *Fórmula* aprobada de palabra en 1539 por el papa se explica en los siguientes términos en qué consiste el fin de la Compañía: "atender principalmente al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana, por medio del ministerio de la palabra, de ejercicios espirituales, y de obras de caridad, y concretamente por medio de la educación en el Cristianismo de los niños e ignorantes" [F 39,1]. Semejante explicación de cuáles son

---

<sup>4</sup> J. P. SCHINELLER, 21.

<sup>5</sup> ¿Cómo entender si no las meditaciones de las banderas o del Rey eternal? ¿No son una participación en el *ayudar* de Jesús? Por ejemplo, “El Rey viviente y activo que no ha terminado aún la empresa encomendada por su Padre de conquistar todo el mundo, y que para terminarla busca hoy como ayer cooperadores generosos y amigos íntimos que ‘a tal jornada envíe’” (P. LETURIA, “Génesis de los ejercicios de San Ignacio y su influjo en la fundación de la Compañía de Jesús (1521-1540), en ID., *Estudios ignacianos. II. Estudios espirituales*, Roma 1957, 14-15). J. Nadal fue aún más directo en establecer los *Ejercicios* como el *locus natalis* remoto de la Compañía: “especialmente en dos ejercicios, scilicet, del Rey y de las Banderas [...] entendió [Ignacio] su fin y aquello a que todo se debía aplicar y tener por escopo en todas sus obras, que es el que tiene ahora la Compañía” (MHSI Nadal V, 40).

los ministerios a través de los cuales los jesuitas pueden *ayudar al prójimo* se amplía en la *Fórmula* de 1550: "... por medio de predicaciones públicas, lecciones, y de la consolación espiritual de los fieles cristianos, oyendo sus confesiones, y administrándoles los demás sacramentos" [F 50, I]. Este añadido de medios específicos reflejaba "la nueva práctica jesuítica y, claramente, indicaba una creciente preferencia por la palabra y los sacramentos"<sup>6</sup>.

## 1.2. Incorporarse a la Compañía es buscar *ayudar al prójimo*

Trazado a grandes rasgos el fin que busca la Compañía, el siguiente paso es entender qué expectativas sobre los jesuitas derivan de semejante proyecto institucional. Pues bien, en consecuencia las *Constituciones* se mueven en un plano que deja atrás la mera prosecución de la salvación personal de los miembros de la Compañía. Obviamente, aquélla se está dando por supuesto e incluso de ella se habla en las secciones dedicadas a los candidatos y a la formación del jesuita (Partes I-IV). Sin embargo, con todo, no es un fin en sí mismo pues lo que se espera es la progresiva entrega del joven jesuita al proyecto de ayudar y servir al prójimo total y generosamente. Como dice el texto del Examen: "El fin de esta Compañía es no solamente atender a la salvación y perfección de las ánimas propias con la gracia divina, mas con las misma intensamente procurar de ayudar a la salvación y perfección de las de los prójimos" [Co 3]<sup>7</sup>. Eso es así hasta tal punto que cuando Ignacio trata de la Compañía formada (Partes V-X) desaparece toda referencia a la salvación personal del

---

<sup>6</sup> M. A. LEWIS, "Ayuda a las ánimas", en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (A-F)*, Bilbao-Santander 2007, 204. A. M. de Aldama, usando el lenguaje de las *Constituciones*, dice que la ayuda a las almas es: "disponerlas a conseguir su último fin de la mano de Dios nuestro Criador y Señor" [156; cf. 3, 163, 446, 813]" (A. M. de Aldama, *Comentario a la IX Parte de las Constituciones. El General de la Compañía de Jesús, su persona y su gobierno*, Roma 1982, 34).

<sup>7</sup> La expresión "ayudar y servir al prójimo" de la frase anterior la hemos tomado de J. P. SCHINELLER, 19. El mismo autor indica allí que "various parallel and interchangeable expressions are found in the writings of Ignatius". Por ejemplo, la de nuestra cita del Examen ("salvación y perfección de los prójimos").

jesuita como meta institucional pues se supone que la formación le ha descentrado suficientemente para centrarse por entero a la ayuda del prójimo<sup>8</sup>.

En conclusión, “entrar” en la Compañía reclama del candidato que él comparta la convicción inicial de que si uno quiere “mejor salvar y perfeccionar” su alma a través de este carisma ha de salir de sí mismo, “ayudando a las otras [almas] de sus prójimos” [Co 52]. Esta ecuación de innegables resonancias evangélicas marca tanto el criterio de a quién se ha de incorporar en la Compañía como el ritmo de su formación. No es, pues, decisivo el que el ser jesuita le sea espiritualmente útil [Co 152] o que la Compañía en principio esté abierta a “todas maneras de personas” [Co 163] sino el compromiso con el fin.

### **1.3. Formación para *ayudar*: virtudes y letras**

Una vez que el candidato se ha decidido por este género de vida y desea incorporarse a él, la pedagogía de las *Constituciones* le va a ir llevando progresivamente a la identificación con el fin de la Compañía y a su apropiación más personal mediante el cultivo de aquellas “virtudes sólidas y perfectas” [Co 813] que son el ingrediente esencial de “cómo se conservará y aumentará todo este cuerpo en su buen ser”, título de la última parte de las *Constituciones* y que corona toda la obra. De aquélla escribió el padre Aldama que muestra a los jesuitas que “el crecimiento deber hacerse en consonancia con la naturaleza del mismo cuerpo”<sup>9</sup>.

Un texto de las *Constituciones* lo expresa muy bien. El primer número de la Parte IV, dedicada a los estudios (“Del instruir en letras y otros medios de ayudar a los prójimos los que se retienen en la Compañía”), indica claramente el proyecto que atraviesa las *Constituciones* en cuanto camino de formación para el fin de la Compañía. Lo hace presentando la Parte IV como un complemento necesario de la tercera, que

---

<sup>8</sup> Id.

<sup>9</sup> A. M. DE ALDAMA, *Iniciación al estudio de las Constituciones*, Roma 1981, 283.

había tratado sobre el noviciado (“Del conservar y aprovechar los que quedan en probación”). Dice así el referido número:

Siendo el escopo que derechamente pretende la Compañía, ayudar las ánimas suyas y de sus prójimos a conseguir el último fin para que fueron criadas, y para esto, ultra del ejemplo de vida, siendo necesaria doctrina y modo de proponerla, después que se viere en ellos el fundamento debido de la abnegación de sí mismos y aprovechamiento en las virtudes se requiere [Co 307].

Emergen pues dos polos que han de brillar de manera especial en el jesuita si quiere ayudar a las ánimas: la abnegación y, en general, la vida virtuosa como pilares de la vida religiosa sobre los que sólo posteriormente se puede levantar el edificio de los conocimientos y habilidades intelectuales que favorezcan el fin de la Compañía<sup>10</sup>. De este modo, el entero programa del noviciado en la Parte III es “conservar el ánima y adelantar en virtudes” (primer capítulo: [Co 244-292]) sin que obviamente se malogre la condición física (segundo capítulo: [Co 293-306]). Se deja bien claro, pues, que el empeño por cultivar “virtudes” es mucho más importante que cualquier don natural o humano pues sin ellas estos no serían eficaces “para la consecución de lo que se pretende” [Co 813]<sup>11</sup>.

En otras palabras, para el que está en formación es decisivo que se dé cuenta de que ejercitarse en “cosas espirituales y corporales, que más humildad y abnegación de todo amor sensual y voluntad y juicio propio y mayor conocimiento y amor de Dios

---

<sup>10</sup> Ibid., 144.

<sup>11</sup> En este sentido, respecto de matiz de “sólidas y perfectas” [Co 813]: “De algún modo podríamos decir que las v. sólidas y perfectas son las que hacen que el resto de las v. (también las cuatro v. cardinales) y todos los demás medios humanos ayuden a no apartarse del camino del Señor y a vivir en todo amando y sirviendo” (J. L. MARTÍNEZ, “Virtudes”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (G-Z)*, Bilbao-Santander 2007, 1778).

nuestro Señor pueden causarle” no sólo le aprovecha a él sino que va a aprovechar a otros por medio de su posterior apostolado [Co 516].

#### **1.4. Liderazgo jesuítico: mantener unido un cuerpo *ad dispersionem***

##### **1.4.1. El principio de unidad: la Compañía es un cuerpo**

Después de haber recogido cuál es el fin de la Compañía (*ayudar al prójimo*) y cómo éste conforma la vida del jesuita, ahora es el momento de resaltar el reto corporativo que todo ello implica. Tanto la enorme amplitud de los ministerios espirituales y corporales con los que pretendían ayudar a los demás, como el alcance universalista que desde el principio se quiso dar a ellos, eran fuerzas centrífugas que amenazaban con desmembrar a la Compañía naciente. En las mismas *Constituciones* se refleja semejante tensión al explicar la especial vinculación que los jesuitas quieren establecer con el papa:

Porque como fuesen los que primero se juntaron de la Compañía de diversas provincias y reinos, no sabiendo entre qué regiones andar, entre fieles o infieles; por no errar in via Domini hicieron la tal promesa o voto, para que Su Santidad hiciese la división de ellos a mayor gloria divina, conforme a su intención de discurrir por el mundo, y donde no hallasen el fruto espiritual deseado en una parte, para pasar en otra y en otra, buscando la mayor gloria de Dios nuestro Señor y ayuda de las ánimas [Co 605].

Este texto, que condensa muy bien la experiencia humana y espiritual fundamental que inspira todo lo analizado hasta ahora, encuentra en el Romano Pontífice un primer principio de unidad institucional. Sin embargo pronto se entendió

que ese criterio funcional, el papa que manda a los jesuitas constantemente en misión, no era suficiente para mantener unidos a los cada vez más numerosos miembros de la nueva orden. Era necesario, pues, generar un cuidado del cuerpo (“la conservación y aumento” de la Compañía) que amalgamase a los jesuitas a la vez que perseguían el fin para que el fueron fundados como institución apostólica (“ayudar las ánimas para que consigan el último y supernatural fin suyo” [Co 813]).

Pero semejante tarea dista de ser fácil: los primeros compañeros también se dieron cuenta bien pronto de lo complicado que era el mantener la unión de gente repartida por el mundo en misiones tan diversas<sup>12</sup>. La principal dificultad venía dada por el hecho que eran enviados por los Superiores a trabajar *in agro dominico* en lejanos lugares [Co 659], sin disponer de criterios claros de acción en contextos bastante diversos a los que estaban acostumbrados. Junto con ello, la naciente Compañía también luchaba con otras fuerzas centrífugas. Los líderes civiles, por ejemplo, trataban de quedarse para ellos a los bien formados primeros jesuitas que llegaban a sus territorios enviados en la misión de *ayudar al prójimo* [Co 656].

Pero sobre todo hay que decir que la unión se empezaba a entrever como un valor real y no sólo una solución a algunos problemas prácticos. La Parte VIII de las *Constituciones* está dedicada a realzar esa dimensión y lo hace ya desde su primer número: sin unión la Compañía “ni conservarse puede ni regirse, ni por consiguiente conseguir el fin que pretende la Compañía a mayor Gloria divina, sin estar entre sí y con su cabeza unidos los miembros de ella” [Co 655]. Ese parece que fue el genuino espíritu

---

<sup>12</sup> “En diversas partes del mundo entre fieles e infieles” [Co 655]. Mientras que la experiencia personal de Ignacio de Loyola es la fuente de los *Ejercicios espirituales*, las *Constituciones* tienen en las vivencias de los primeros jesuitas su inspiración. Cf. M. COSTA, “Ejercicios Espirituales y Constituciones. Significado de la ‘experiencia’ en la relación mutua entre ambos textos” en *Manresa* 63 (1991), 411 (Citado en E. ROYÓN, “Las Constituciones en el Cuerpo de la Compañía. Un espíritu y un camino para un Cuerpo” en *Manresa* 78 (2006), 391).

que dio el alma al grupo de los primeros padres cuando deliberaron sobre su futuro corporativo en 1539:

Quod cum pluries fecissemus, aliique ex nobis essent galli, alii hispani, alii sabaudi, alii cantabrii, in uarias sententias ac opiniones circa hunc nostrum statum scindebamus, eratque una omnium nostrum et communis mens et voluntas, querere scilicet Dei beneplacitam ac perfectam voluntatem, iuxta scopum vocationis nostrae<sup>13</sup>.

Este texto es fundamental para entender el impulso que mueve a todo el cuerpo de la Compañía y que le mantiene unido a pesar de las diferencias (franceses, hispanos, saboyanos, cántabros) pues el alcance de su vocación viene dado por “una comunión de mente y de voluntad”. De este modo, la conclusión sobre el discernimiento de si mantenerse unidos o no fue motivada por el reconocimiento de que Dios les había unido y que, por tanto, tenían la obligación de conservar semejante vinculación “reduciendo nos ad unum corpus”<sup>14</sup>.

En otras palabras, cualquier posible individualismo de los *Ejercicios espirituales* quedaba definitivamente superado por la experiencia profunda de amistad que impulsaba a los primeros jesuitas hacia adelante juntos in *via Domini*<sup>15</sup>. Desde entonces “cuerpo” será prácticamente sinónimo de “Compañía” en las *Constitutiones* como queriendo de este modo desplegar la experiencia comunitaria de los primeros jesuitas y no sólo la de Ignacio<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> *Deliberatio primorum patrum* (1539). *Constitutiones* I, 1-2. Para las citas de *Monumenta Historia Societatis Iesu* se seguirán la abreviaturas recogidas en R. DANIELUK, "Monumenta Historica Societatis Iesu – uno sguardo di insieme sulla collana", *Archivum Historicum Societatis Iesu* 81 (2012), 249-271.

<sup>14</sup> *Ibid.* I, 3.

<sup>15</sup> E. ROYÓN, 397.

<sup>16</sup> [Co 92; 135; 136; 137; 206; 292; 322; 510-512; 547; 591; 603; 671; 676; 680; 719; 723; 789; 812; 813; 814; 816; 819; 820; 822].

Con todo, el haber descubierto el valor de permanecer unidos reclamaba medios concretos para la “conservación y aumento” del cuerpo de acuerdo a su fin [Co 136]. Esas “ayudas” aparecen en las *Constituciones* y su estudio será el tema del siguiente apartado.

#### **1.4.2. El liderazgo en las *Constituciones*: unión y gobierno**

Es claro ahora que la “unión” de las *Constituciones* cuando se aplica a “cuerpo” era sinónimo de “Compañía” para los primeros jesuitas. Pero, ¿cómo se realiza eso en la práctica? ¿Qué visión de conjunto demanda? ¿Sobre qué coordenadas se puede ayudar a que el cuerpo de la Compañía se mantenga unido? Ya hemos tratado una de ellas: el mantenerse fiel al fin de *ayudar a los prójimos*. Pero, junto con tener bien claro qué se pretende institucionalmente, las *Constituciones* introducen una importante dimensión: los cuerpos permanecen unidos sólo si lo están a su cabeza. La Parte VIII de las *Constituciones* ensalzan semejante hecho a través de una reflexión orgánica que invita a la “unión de los ánimos” [Co 655]. El título no deja lugar a dudas sobre que su tema principal sea éste: “De lo que ayuda para unir los repartidos con su cabeza y entre sí”. De este modo, la unión en la misión de los jesuitas necesita de una cabeza al igual que un cuerpo biológico requiere de una, analogía que ya fue usada por el apóstol Pablo en 1 Cor 12.

En primer lugar la cabeza de la Compañía es obviamente Cristo, tal como Ignacio aclara: “tomamos por cabeça al mismo Jesús nuestro Criador y Señor para yr debaxo de su bandera para predicar y exortar, que es nuestra profesión”<sup>17</sup>. Sin embargo, las *Constituciones* no entienden “cabeza” en ese sentido, podríamos decir, “absoluto” y que proviene directamente de la meditación de las dos banderas: “el sumo capitán general de los buenos es Cristo nuestro Señor” [Ej 138]. No, a la cabeza del cuerpo

---

<sup>17</sup> *Deliberatio S. P. N. Ignatii de paupertate* (1544), en *Constitutiones* I, 80.

Compañía no le corresponde en último término el escoger y enviar a los apóstoles [Ej 145] sino “sólo” ser *Pre-pósito* General: una parte más “del cuerpo de la cual éste recibe vida y movimiento”<sup>18</sup>. Para entender ello es fundamental un importante número de la Parte VIII y que recoge todos los elementos en que habremos de detenernos en adelante.

Dice así:

De parte del Prepósito General lo que ayudará para esta unión de los ánimos son las cualidades de su persona [G], de que se dirá en la nona Parte principal, con las cuales él hará su oficio, que es de ser cabeza para con todos los miembros de la Compañía, de quien a todos ellos descienda el influjo que se requiere para el fin que ella pretende. Y así que salga del General como de cabeza, toda la autoridad de los Provinciales, y de los Provinciales la de los locales, y de estos locales la de los particulares. Y así de la misma cabeza salgan las misiones o a lo menos con su comisión y aprobación. Y lo mismo se entienda del comunicar de las gracias de la Compañía, porque más dependiendo los inferiores de los Superiores, se conservará mejor el amor y obediencia y unión entre ellos [Co 666].

De este modo, la Parte IX prolongará la reflexión pasando a explorar en detalle la consonancia ideal entre cómo ha de ser semejante cabeza que une al cuerpo (las

---

<sup>18</sup> A. M. DE ALDAMA, *Comentario...*, 12. Conviene aclarar que “Prepósito” es una palabra española que viene directamente del latín *praepositus*: “jefe, presidente”. Aldama aclara esa aparente bicefalía en la Compañía: “Aplicado al superior humano el nombre de ‘cabeza’, no lo encontramos en los documentos ignacianos más antiguos [...]. No hay que extrañarse, después de todo, pues en la Compañía el superior ocupa el lugar de Cristo nuestro Señor. Sin embargo, no se usa la palabra “cabeza” referida a Jesucristo [...] con el mismo matiz con que se emplea en las Constituciones hablando del General” (Id., 11).

“cualidades” o retrato de la persona del General [Co 719-765]) y el para qué o fin de la Compañía, de acuerdo a la imagen fontal que acabamos de citar. En otras palabras, se concretará cómo esa unión cuerpo-cabeza se traba de forma más orgánica y acabada. También se indicarán los límites que hay que ponerle institucionalmente para que lo pueda realizar convenientemente [Co 719-811].

Es en ese contexto en el que, finalmente, las *Constituciones* introducirán el concepto de “gobierno”<sup>19</sup>, incluyéndolo ya en el título de la mencionada parte: “De lo que toca a la cabeza y gobierno que de ella descende”. Aunque, las *Constituciones* no lo definen en cuanto tal sí encontramos en ellas “la expresión ‘buen gobierno’ [719, 736], que aparece unida a la idea de conservación y aumento de todo el cuerpo de la Compañía [719] en su bien ser y proceder a gloria de Dios nuestro Señor [789]”<sup>20</sup>. Es en definitiva, un gobierno espiritual que hace que los miembros del cuerpo se vinculen entre ellos al unirse con la cabeza que rige la Compañía [Co 655; 664; 821]. Como aplicación de ello, tenemos que cualquier tipo de autoridad descende del General pues como manantial “de él debe ‘descender’ el influjo a todos los miembros de ella” [Co 666]<sup>21</sup>.

Pero antes de entrar de lleno en el tema del gobierno conviene dejar fijados tanto algunos elementos espirituales que emanan de la misma interrelación cuerpo-cabeza

---

<sup>19</sup> Hoy en día se prefiere hablar de “liderazgo” en vez de “gobierno”. Curiosamente, parece que “líder” puede expresar más claramente que “el que gobierna” lo que las *Constituciones* explican pues la definición en español del primer término es la que sigue: “Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase” (*DRAE*). Por tanto, usaremos repetidamente “liderazgo” como sinónimo de “gobierno”. Aunque en ellos el “conducir” pueda estar implícito éste es sólo una dimensión del ser cabeza pues no implica necesariamente, por ejemplo, el unir o edificar que es lo que precisamente queremos subrayar aquí (cf. J. M. BERGOGLIO, “Conducir en lo grande y en lo pequeño”, *Boletín de Espiritualidad* 73 [Octubre 1981], 17-27).

<sup>20</sup> U. VALERO, “Nona Parte. Introducción”, en S. ARZUBIALDE-J. CORELLA-J.M. GARCÍA-LOMAS (Dir.), *Constituciones de la Compañía de Jesús. Introducción y notas para su lectura*, Bilbao-Santander 1993, 306. El mismo autor recoge allí otras expresiones sinónimas o relacionadas: “atender al fin”, “atender al bien, “tener cargo de” [Co 719]; “proveer” [790; 792]; “acordarse” de las cosas, “pensarlas u ordenarlas” [798]; “resolver y determinar” [761; 805; 809; 810], “ejecutarlas” [798]; “mandar” [667; 765]

<sup>21</sup> Estamos ante la comprensión que las *Constituciones* tienen del “ejercicio o uso de la autoridad [789], por la que se conoce —y se define— el oficio del General [736] y, correlativamente, otros oficios de gobierno [811]” (U. VALERO, 306).

como otras ayudas de unión del cuerpo en las que se enmarca el papel integrador del General.

### 1.4.3. Un gobierno ante todo espiritual

Como acabamos de ver, entre las Partes VIII y IX no sólo existe una mera sucesión sino que forman una sinergia que afirma que la Compañía es un cuerpo con una cabeza y que la adecuada interrelación entre unión, gobierno, y buen ser depende de que así se entienda. Queda claro, por tanto, que ambas partes comparten una clara interrelación: las dos articulan un modo de unificar a los jesuitas repartidos por el mundo en el servicio del prójimo. Ése sería tanto el *locus natalis* del liderazgo jesuítico como la razón de que se deba de explicar fundamentalmente como un servicio a la misión corporativa de *ayudar*.

¿Cómo preservar y vigorizar semejante unión con la “cabeza”? Antes de nada hay que decir que no es una unión horizontal con la cabeza sino dinámica y vertical, como el título de la Parte VIII apunta (*repartidos-cabeza*) y el de la IX también sugiere (*cabeza-gobierno*). Ése es el punto de partida de la articulación de la naciente Compañía y no algo que deviene más tarde. Con todo, es importante el entender ambos movimientos en su complementariedad y naturaleza común: la confluencia entre la unión de los jesuitas repartidos y el movimiento unificador que proviene del gobierno entendido como cabeza. Ambos polos, por tanto, se encuentran en algo que no es ni meramente administrativo ni teológicamente abstracto sino que es verdaderamente espiritual, una actitud de amor: “El vínculo principal de entrambas partes, para la unión de los miembros entre sí y con la cabeza, es el amor de Dios nuestro Señor” [Co 671]. Como hemos visto, ése el punto de partido de la articulación de la naciente Compañía y no algo que deviene más tarde.

En consecuencia las *Constituciones* también señalan que este tipo de unión no funciona con un tipo de individuos y que ya trajimos previamente: los que no se han abnegado suficientemente como para ser obedientes y amar con todo el corazón al cuerpo de la Compañía dedicado de lleno a *ayudar a los prójimos*. Si los jesuitas, pues, quieren sobrevivir como institución:

Ayudará no se admitir mucha turba de personas a profesión, ni se retener sino personas escogidas...porque la gran multitud de personas no bien mortificadas en sus vicios, como no sufre orden, así tampoco unión, que es en Cristo nuestro Señor tan necesaria para que se conserve el buen ser y proceder de esta Compañía [Co 657].

De ese modo, dado que la unión es una cuestión de obediencia amorosa ella no se ha de entender como una mera realización de mandatos externos y jerárquicos. Es, más bien, una modo de crear unión dentro del cuerpo: “estando muy unidos con su superior; y pronta, humilde y devotamente obedeciéndole” [Co 659]. Su razón última no es ni una mero espíritu militar ni un modo pragmático de hacer cosas sino una prueba de la unión amorosa con Dios que no puede no ser sino expansiva: “Estando el Superior y los inferiores muy unidos con la su divina y suma Bondad, se unirán muy fácilmente entre sí mismos, por el mismo amor que de ella descenderá y se extenderá a todos próximos, y en especial al cuerpo de la Compañía” [Co 671].

Este amor y familiaridad con Dios esparce sobre el mundo verdadera edificación y construye vínculos fuertes en la Compañía. Se comprende, por tanto, que ella sea la característica más importante del retrato del General que aparecerá en la Parta IX. Siendo la “primera” [Co 723] es tanto la garantía como el objetivo del liderazgo jesuítico: introducir a otros en la participación del amor de Dios y mantenerlos en él

mediante la dedicación a la *ayuda a las personas*. Por tanto, es fundamental que los candidatos hayan tenido la experiencia del amor divino que desciende sobre el mundo según invita la Contemplación para alcanzar amor de los *Ejercicios*. Si no, esta comprensión del liderazgo no tendría sentido debido a la falta de mortificación. Orgullo, vicios, y tozudez son las verdaderas amenazas que amenazan la unión.

#### **1.4.4. Ayudas prácticas para unir el cuerpo**

Buscando elementos más concretos tenemos que la Parte VIII dedica seis capítulos a explicar una ayuda decisiva para la unión, la Congregación General (la suprema autoridad en el Compañía) [Co 677-718], y su capítulo primero a otras ayudas menores para el gobierno (medios desde los inferiores; medios desde los superiores; medios desde ambas partes) [Co 655-676]<sup>22</sup>. Semejantes implicaciones institucionales para el cuerpo de la Compañía tienen como punto de partida la experiencia humana de las instituciones que funcionan y las que no: “Como en todas las comunidades o Congregaciones bien ordenadas, ultra de los que atienden a fines particulares de ellas, es necesario haya alguno o algunos que atiendan al bien universal como propio fin” [Co 719].

Pero junto con detalles organizativos se insiste en lo que hemos ido encontrando en estas páginas: que el modo ignaciano de ser líder tiene que estar enraizado en el esfuerzo unificador de todo el cuerpo. Los detalles instituciones, cada vez serán más concretos en las siguientes páginas de las *Constituciones*, habrá siempre de ser vistos desde esa perspectiva y que bellamente es descrita con la expresión “la unión de los

---

<sup>22</sup> Son temas que marcan la pauta de todo lo que aparecerá sobre la unión y el gobierno en estas dos partes. Los más importantes: la subordinación “de unos superiores para con otros” y “de los inferiores para con los superiores” [Co 662-663; cf. 666-7]; el papel decisivo de la obediencia en semejante articulación [659]; dónde ha de residir el General [668-70]; correspondencia epistolar frecuente entre súbditos y superiores [673ss].

ánimos” [Co 655; 666]. Ese marco espiritual hará posible que la obediencia y el gobierno tengan sentido en el cuerpo de la Compañía que quiere mantenerse unido.

Una palabra sobre la Congregación General. El tratamiento en profundidad del órgano legislativo de cualquier institución es algo característico en el cuerpo jurídico que la regula. Pero en la Compañía esta institución no es tan frecuente como en otras para evitar distracciones debidas a los pequeños detalles [Co 677]. De hecho, esta reunión de jesuitas debería tener sólo dos metas: primera, ofrecer una fuente de información amplia sobre las misiones y, segunda, la elección de un General cuando uno ha fallecido o el que gobierna tiene intención de renunciar [Co 679-781; cf. 701]. Una Congregación General aborda esos decisivos asuntos sobre el modo de proceder pero teniendo como aspiración el alcanzar unanimidad en las decisiones que se tomen [Co 709:8; 715:3].

#### **1.4.5. Un gobierno personal**

En definitiva, la Compañía no es más que instrumento en manos de Dios y su fecundidad depende de que se usen ante todo aquellos “medios” que ayuden a mantener ese nivel, nos atrevemos a decir, “teológico” en todo lo que se hace. Las *Constituciones* los enumeran: “bondad y virtud, y especialmente la caridad y pura intención del divino servicio y familiaridad con Dios nuestro Señor en ejercicios espirituales de devoción, y el celo sincero de las ánimas por la gloria del que las crió y redimió, sin otro algún interés” [Co 813].

Ya hemos dicho cómo todo esto afecta a la vida del jesuita desde el noviciado y cómo desde bien pronto se debe dar a la práctica de semejantes “virtudes sólidas y perfectas”. Pero, ¿cómo pueden ser esos medios a la vez también dinamismos de unión entre miembros de la Compañía a la vez que son practicadas en la misión de *ayudar a los prójimos*? Es aquí donde entra en acción algo que será esencial en el modo de

governar la Compañía: su carácter personal. Éste ya aparece cuando en las *Constituciones* se explica lo que se espera de los profesores que forman a los jesuitas: "Tengan los Maestros particular intención, así cuando se ofreciere ocasión en las lecciones como fuera de ellas, de moverles al amor y servicio de Dios nuestro Señor y de las virtudes con que le han de agradar, y que enderecen todos sus estudios a este fin" [Co 486].

Semejante tipo de autoridad es también aplicable a cualquiera que tenga algún tipo de responsabilidad sobre otros [Co 666]. Y es que en las *Constituciones* juega un papel orgánico fundamental el antiguo principio monástico de “que más que de una *Regla escrita*, sacamos provecho de una ‘regla viva’, una persona que vive lo que tales documentos [en nuestro caso las *Constituciones*] intentan describir”<sup>23</sup>. Como vamos a ver a continuación, la razón de ello es la participación en el papel paradigmático que desempeña el Superior General para todos los jesuitas: él es para ellos “espejo y dechado” [Co 726]<sup>24</sup>.

#### **1.4.6. El General: portarretrato de la cabeza del cuerpo**

##### **1.4.6.1. Edificar por la virtud**

La Compañía se rige por una manera fundamentalmente personal de gobernar. La razón de ello, hemos visto, es la gran diversidad en misiones y apostolados que los jesuitas han abrazado durante los siglos: su vocación es *discurrir* “por donde juzgaren se seguirá mayor servicio de Dios nuestro Señor y bien de las ánimas” [Co 603] y esto

---

<sup>23</sup> N. AUSTIN, “Las cualidades del Superior General de la Compañía hoy”, *Manresa* 88 (2016), 258. En el siguiente apartado se analizará cómo las *Constituciones* concretan las cualidades que ha de tener el General. El autor del texto no parece que fuera Ignacio sino su secretario, Juan Alfonso de Polanco, quien a través de ellas dibujó un retrato del fundador. Aunque las cualidades del Abad que aparecen en la *Regla de San Benito* se tuvieron en cuenta para preparar el texto su influencia, “si existió, fue insignificante” (A. M. DE ALDAMA, *Comentario...*, 29).

<sup>24</sup> U. Valero piensa que es ésta la razón más fuerte de las que presentan las *Constituciones* para sostener que el Preósito General ha de ser vitalicio: “dotarle de esta autoridad personal ‘para hacer bien este oficio’ [719], ya que ‘mayor será la autoridad del Preósito siendo inmutable, que si se eligiese por alguno o algunos años’ [721]” (U. VALERO, 317).

pide un modo creativo de mantener el cuerpo unido. Los realmente muy frecuentes capítulos generales de las congregaciones religiosas tradicionales eran ineficaces para la naciente Compañía. Las *Constituciones* responden a semejante reto con la imagen del cuerpo y su cabeza, tal y como hemos ido describiendo hasta ahora. La concreción de esa comprensión es la fijación de un General *ad vitam* [Co 719].

El segundo capítulo de la Parte IX de las *Constituciones* ofrece un detallado retrato del que ha de ser cabeza del cuerpo que es la Compañía, teniendo como título la cuestión de “Cuál haya de ser el Prepósito General”. El texto parece haber sido construido cuidadosamente “según una estructura lógica subyacente” que necesita ser puesta de manifiesto para entender convenientemente que es lo que Ignacio está proponiendo en ese capítulo<sup>25</sup>. La manera de proceder es mediante el recorrido por lo que idealmente deberían ser “las partes de su mucho espíritu y virtudes” [Co 791]. De este modo, no se están recogiendo ante todo competencias específicas o conocimientos técnicos sino, más bien, “las cualidades más profundas de su mente y de su corazón” que le hacen que “sea un buen jesuita”<sup>26</sup>.

El General, está destinado a ser “un espejo y dechado” [Co 726] para todo el cuerpo de la Compañía, enseñando con su ejemplo cuál es el modo de proceder de los jesuitas: *edificar* en todo a los demás, tanto por medio de cualidades internas (dominación de las pasiones) como exteriores (compostura, especialmente en el hablar). Y, por supuesto, ello implica un cuerpo bien *edificado* por un General “cuyo ejemplo en todas las virtudes ayude a los demás de la Compañía” [Co 725]<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> N. AUSTIN, 258.

<sup>26</sup> *Ibid.*, 255.

<sup>27</sup> Por tanto, fortalecer y, literalmente, edificar al cuerpo de la Compañía parece ser el fin último del líder que edifica individualmente a los otros. Esta implicación comunitaria queda oculta en el acercamiento eminentemente individualista de J. C. COUPEAU, “Edificación”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario ... (A-F)*, 678-685.

De este modo, el General ha de gobernar a los jesuitas mediante un ejemplo de vida que estimule en los demás las cualidades o virtudes que están llamadas a edificar el cuerpo de la Compañía. Como pertinentemente cita N. Austin: “para pasar adelante en virtudes ayuda mucho el buen ejemplo” [Co 276]<sup>28</sup>. Esta comprensión ignaciana de las prendas o cualidades que deben adornar al líder jesuita tiene ciertamente algo de ideal (“se deben desear” [Co 723]) pero esto no quiere decir necesariamente que el retrato que hace Ignacio del General sea “idealista”<sup>29</sup>. Más bien, parece que lo que quiere el Santo de Loyola es trazar para el cuerpo de la Compañía “*un progreso en el Señor*”<sup>30</sup>, una hoja de ruta que ponga sobre la mesa aquellos valores que mantendrán unidos a los jesuitas. Para ello su cabeza ha de tener en modo superior a la media seis virtudes o cualidades que perfeccionan tanto su relación Dios como “su afecto y entendimiento y ejecución” [Co 724]. Pero antes de analizarlas convenientemente es necesario acabar este apartado explicando sucintamente la antropología que está detrás de ellas.

#### **1.4.6.2. Una antropología para un gobierno espiritual**

Espíritu, alma y cuerpo son los elementos humanos que entran en juego y que provienen directamente del mundo bíblico y del escolástico:

El ‘espíritu’ es aquello por lo cual nos relacionamos con Dios. Bajo el título de ‘alma’, él [Ignacio] incluye corazón, entendimiento y el *poder ejecutivo* (la habilidad para poner en acción lo que uno desea). Tampoco desprecia el ‘cuerpo’ y los dones externos de presencia y prestigio. La intención de Ignacio aquí es sólo indicar las

---

<sup>28</sup> N. AUSTIN, 258.

<sup>29</sup> Ibid., 256.

<sup>30</sup> Id.

virtudes y otras cualidades que se necesitan en cada una de las esferas o dimensiones de la persona humana<sup>31</sup>.

Por tanto, se puede decir que la perspectiva antropológica que maneja Ignacio es holística pues “la norma que fluye de esta visión es un equilibrio de desarrollo integral humano y espiritual” pautado por un “sistema de valores”<sup>32</sup>. El mismo Ignacio informa de cómo ellos se articulan y ordenan entre sí para ser eficaces: las cualidades que primero se presentan han de ser subordinadas a las siguientes pues “según la orden con que se ponen, así se estima la importancia de ellas” [Co 724]<sup>33</sup>.

En conclusión, más que un orden genético estamos ante uno lógico de acuerdo a la escolástica tomista: espíritu, alma, cuerpo, dones externos<sup>34</sup>. Al contrario, pues, de lo que la mayoría de las instituciones proponen, para Ignacio la relación con Dios es lo primero, viniendo después el mundo espiritual, la capacidad intelectual, la acción, y, finalmente, la condición exterior. Es eso algo realmente novedoso pues “cambia los valores del mundo de arriba abajo y de dentro afuera”, siendo claramente la lectura orante del evangelio lo que rezuma esta descripción del líder ignaciano y no un cálculo meramente institucional (“regla viva” monástica, decíamos arriba)<sup>35</sup>.

El camino que se está marcando para toda el cuerpo es pautado tanto por una fuerza expansiva (las cualidades del General) como descendente (su ejemplo, que mantiene unido al cuerpo y fiel al fin). Esta es la lógica que mantiene unido al cuerpo y que la cabeza debe impulsar con su ejemplo y modo de proceder. Así, las virtudes entendidas ignacianamente son algo que pertenece a la interioridad humana pero que se expresan exteriormente: lo que se ve con los sentidos es “reflejo de lo interno y medio

---

<sup>31</sup> N. AUSTIN, 257.

<sup>32</sup> Id.

<sup>33</sup> Con todo, el uso del verbo “estimar” no parece indicar que sea algo a seguir ciegamente sino, más bien, “un criterio para escoger entre dos o más candidatos de cualidades semejantes [...]; pues podría algún candidato estar tan desprovisto de las segundas cualidades, que no compensara el alto grado en que poseyera las primeras” (A. M DE ALDAMA, 31).

<sup>34</sup> Ibid., 30.

<sup>35</sup> N. AUSTIN, 258.

del cual se sirve Dios para hacernos instrumentos suyos”<sup>36</sup>. Entonces, queda claro que el General debe ser ante todo “un líder espiritual, que emplee medios espirituales para un fin espiritual”<sup>37</sup>.

Semejante descripción es crucial para entender a líder ignaciano moderno en cuanto a capacidades, misión y modo de gobernar. Lo que sigue es una síntesis de las características concretas que se presentan en el capítulo segundo de la Parte IX (“Cuál haya de ser el Preósito General”). Aprovechando la conclusión con las que las *Constituciones* acaban esa sección, se dirá algo sobre las expectativas que implican semejantes cualidades y que se recogen en el capítulo tercero (“De la autoridad del Preósito General sobre la Compañía, y oficio suyo”) y en alguna otra parte de las *Constituciones*.

#### **1.4.6.3. Las seis cualidades del General y la relación con su oficio**<sup>38</sup>

- Unión con Dios [Co 723]

La unión y familiaridad con Dios en todo es la cualidad “primera”: que el General “sea muy unido con Dios nuestro Señor y familiar en la oración y todas sus operaciones” [Co 723]. Ha de observarse que Ignacio no está diciendo que sea trate con el Padre celestial únicamente a través de largas horas de oración sino también en todo lo que experimente (pensamientos, afectos y acciones)<sup>39</sup> siendo, de esa manera, “contemplativo en la acción”<sup>40</sup>. Así es cómo, en último término, la cabeza de la Compañía puede ayudar al cuerpo de los jesuitas dispersos por el mundo pues a ella le corresponde ser como “fuente de todo bien” que “impetre a todo el cuerpo de la

---

<sup>36</sup> J. L. MARTÍNEZ, 1776.

<sup>37</sup> N. AUSTIN, 259.

<sup>38</sup> Los nombres que damos a estas seis cualidades son las que Aldama emplea valiéndose de expresiones a las “que ahora estamos más acostumbrados” (A. M. DE ALDAMA, *Comentario...*, 31)

<sup>39</sup> Cf. H. BOJORGE, “Operaciones”, en J. GARCÍA DE CASTRO, *Diccionario... (G-Z)*, 1359-1367.

<sup>40</sup> N. AUSTIN, 259.

Compañía mucha participación de sus dones y gracias, y mucho valor y eficacia a todos los medios que se usaren para la ayuda de las ánimas” [Co 723]<sup>41</sup>.

- Virtud [Co 725-728]

El padre Aldama explica esta cualidad con la imagen con la que el apóstol san Pedro indicó cómo debía comportarse el presbítero en la Iglesia: como “forma gregis” (1 Pe 5,3)<sup>42</sup>. De igual modo, el General ha de ser modelo para los jesuitas viviendo e inspirando en ellos esas “virtudes sólidas” que, junto a la vida de oración que expresa la primera cualidad, ayudarán a la “conservación y aumento” de la Compañía [Co 813]. Veamos cuáles son y qué efectos concretos pueden generar en todo el cuerpo.

*Caridad y humildad.* Aunque el General debe ayudar al cuerpo de la Compañía a través de su “ejemplo en todas virtudes” en particular debe destacar por su caridad y humildad [Co 725]. Éste es nuevo recordatorio de que lo que sobre todo debe hacer el General es ofrecer a la Compañía “el crédito y ejemplo de su vida, o el crédito y ascendiente que derivan de la ejemplaridad de ella”<sup>43</sup>. La amabilidad del que gobierna es algo central para generar confianza en los súbditos<sup>44</sup>.

*Mortificación.* El General para ser efectivamente “espejo y desechado” [Co 726] para todo el cuerpo y, de este modo, edificar a los jesuitas ha de “ser libre de todas pasiones, teniéndolas domadas y mortificadas”. Como ya hemos dicho que la perspectiva antropológica es holística se entiende ahora mejor porqué esto es tan fundamental: el mundo de las pasiones tienen su correlato en la acción y en el hombre exterior. Y es fundamental que el General al hablar y en la compostura transmita que es

---

<sup>41</sup> El verbo impetrar viene directamente del latín y significa “conseguir una gracia que se ha solicitado y pedido con ruegos” (DRAE).

<sup>42</sup> A. M. DE ALDAMA, *Comentario...*, 35.

<sup>43</sup> U. VALERO, 316. Cf. [Co 667; 790]

<sup>44</sup> Aldama cita en su comentario un texto de san Buenaventura inspirado en san Agustín que parece estar a la base de ese subrayado de las *Constituciones*: “Se el superior humilde con afabilidad, para que los súbditos recurran fácilmente a él, y se atrevan a hablarle confiadamente de sus problemas. Ógalos con paciencia, déles satisfacción con benignidad, instrúyalos con solicitud, exhórtelos con fervor. Deseo más ser amado que temido” (Ibid., 37).

“señor de sí” [Ej 216] para que sea respetado y reconocido en su papel de mantener unido el cuerpo.

*Recto y benigno.* La amabilidad del General no puede olvidar la justicia. La cabeza ha de ser amable y compasiva con el cuerpo pero sin olvidar que en sus correcciones ha de combinar esa “benignidad y mansedumbre” con “rectitud y severidad” [Co 727; 754]. La sensibilidad de los jesuitas puede a veces verse herida (“el hombre inferior”) frente a las reprensiones del superior. Pero si éste está mortificado, no siguiendo su capricho e imponiendo castigos “con amor” [Co 270], los súbitos acabarán reconociendo que el superior “procede rectamente en el Señor nuestro y con caridad en lo que hace” [Co 727].

*Fuerte hasta dar la vida.* La fortaleza es una virtud clásica de los gobernantes. Desde una perspectiva tomista sus partes integrantes y potenciales son la paciencia, la magnanimidad y la perseverancia<sup>45</sup>. Las *Constituciones*, manejando semejante manera de pensar, derivan de esos tres elementos respectivos actos de fortaleza: el sufrir (“las flaquezas de muchos” [Co 728]), comenzar con espíritu emprendedor (“cosas grandes en servicio de Dios nuestro Señor”) y perseverar (“constantemente en ellas cuanto conviene, sin perder ánimo con las contradicciones”)<sup>46</sup>. Pero el texto no está diciendo que se haya de ser fuerte en términos ejecutivos para que el cuerpo sea exitoso humanamente, sino que ello ha de ir acompañado de la ecuanimidad del alma que mana de la indiferencia espiritual, incluso para el éxito o el fracaso, “siendo superior a todos casos, sin dejarse levantar con los prósperos ni abatirse de ánimo con los adversos”<sup>47</sup>. En definitiva, la fortaleza del que gobierna implica una gran libertad interior hasta el

---

<sup>45</sup> A. M. DE ALDAMA, *Comentario...*, 45. El autor no incluye la magnificencia pues “no es propia de un gobierno religioso”.

<sup>46</sup> Id.

<sup>47</sup> N. AUSTIN, 264.

punto de estar preparado “para recibir, cuando menester fuera, la muerte por el bien de la Compañía en servicio de Jesucristo”.

- Dotes intelectuales

Siguiendo el orden según la importancia de las cualidades, ahora es el turno para las capacidades intelectuales. Pero aunque se pondera la importancia de los conocimientos teóricos (“la doctrina” [Co 729]) para “quien tendrá tantos doctos a su cargo”, se subraya sobre todo la prudencia o sabiduría práctica<sup>48</sup>. Ella enlaza con todo el arte del discernimiento que Ignacio desplegó en los *Ejercicios*. Así, el General debe de tener, dice un comentarista, “un triple aspecto del buen sentido”: sabiduría espiritual (“prudencia y uso de las cosas espirituales e internas para discernir los espíritus varios y aconsejar y remediar a tantos que tendrán necesidades espirituales”), sabiduría práctica (“discreción en las cosas externas y modo de tratar de cosas tan varias”), y sabiduría de relación con las personas (“discreción en las cosas externas y modo de tratar de cosas tan varias”)<sup>49</sup>.

- Voluntad ejecutiva [Co 730]

Esta cualidad viene a completar la anterior pues de nada sirve que se sepa lo que tiene que hacer si carece de la decisión, diligencia o valentía para realizarlo. Comenta Aldama que para ello son importantes dos cualidades positivas y un defecto contrario a evitar. Las primeras son la diligencia y la solicitud (“vigilante”, “cuidadoso” [Co 730]) y el ánimo o valentía (“estrenuo”). En cuanto lo que se tiene que evitar es la negligencia o la pereza (“descuidado y remiso”)<sup>50</sup>.

Hay que resaltar que esta cualidad representa algo nuevo respecto al enfoque en el mundo interior que había predominado en la historia de la espiritualidad. Las

---

<sup>48</sup> “*Prudentia* o *discretio*, en la tradición en la que Ignacio hablaba, es la virtud en la que se apoyaban todas las demás virtudes: la sabiduría práctica para saber cómo dirigir mis vida, deseos y acciones aquí y ahora, a la luz de mi orientación hacia mi último fin” (N. AUSTIN, 261).

<sup>49</sup> *Ibid.*, 262.

<sup>50</sup> A. M. DE ALDAMA, 54.

*Constituciones*, en cambio, aprecian también las “virtudes ejecutivas” como algo decisivo en el “líder de un cuerpo apostólico mundial”, demandando constantemente de aquellas orientaciones y decisiones desde lugares geográficos bien lejanos<sup>51</sup>.

- Cualidades corporales [Co 731-732]

Como es natural, una vez tratadas las facultades del alma, entendimiento, y voluntad, ahora es el turno del resto de las cualidades de la persona: las corporales. Ellas son distinguidas en tres: “la sanidad, la apariencia, edad” [Co 731]. Dos criterios han de tenerse en cuenta para que cualquiera de ellas sean las apropiadas en la persona del General: tanto “la decencia y autoridad” (moral) como las adecuadas “fuerzas corporales” para ejercer el cargo<sup>52</sup>. Y es que no sólo es una cuestión de tener o no buena salud sino que ello ha de ser combinado con una apariencia externa, en cuanto a aseo, saber estar y adorno, que ayude a fortalecer su imagen y autoridad ante los demás como alguien “que quiere y puede bien regirlos” [Co 667], empezando por él mismo.

- Dones externos [Co 733-734]

Las cualidades personales menos importantes que se han de tener en cuenta son las que no tienen que ver directamente con el individuo: “las cosas externas” [Co 733]. Las mismas *Constituciones* las aclaran: “la nobleza, riqueza tenida en el século, honra y semejantes” [Co 734]. La razón para recogerlas aquí es que, como las demás pinceladas de este retrato, puedan ayudar o desayudar para que el que gobierna tenga “autoridad” que ayude a “la edificación y el servicio de Dios” [Co 733]. Dice Aldama que el que aquí se hable de “preferir” a los que tienen esas cualidades es “en el sentido en que se ha ido entendiendo en todo el capítulo: o sea, en que, *ceteris paribus*, se prefiera un sujeto que tenga estos dones externos a uno que nos los tenga”<sup>53</sup>. Aunque culturalmente el lector moderno está muy lejos de conceptos como “honra” o “nobleza” de sangre, esta

---

<sup>51</sup> N. AUSTIN, 264.

<sup>52</sup> A. M. DE ALDAMA., 55.

<sup>53</sup> *Ibid.*, 58.

cuales subraya una vez más lo importante que es que el General no vea para nada limitada su ascendencia sobre los jesuitas. Obviamente, es tarea de las sucesivas generaciones hacer las traducciones convenientes a su contexto cultural.

- Conclusión de las cualidades [Co 735]

Después de la exposición de esas cualidades puede parecer que es imposible encontrar a un líder que reúna todas ellas o que le acerque mínimamente. Quizá por eso, el autor acaba con un párrafo a modo de conclusión (“finalmente” [Co 735]) en el que se ofrece tanto un criterio práctico como un mínimo de cualidades indispensables<sup>54</sup>. Para lo primero se afirma que el General ha de destacar en “toda virtud”, ser de los “de más méritos”<sup>55</sup> y “más a la larga conocido por tal”.

Pero esa orientación práctica se debe poner en juego sobre un mínimo: “a lo menos no falte bondad mucha y amor a la Compañía y buen juicio acompañado de buenas letras”. Es decir, que sea moralmente bueno o virtuoso<sup>56</sup>, que naturalmente destaque por su prudencia y que haya tenido una formación intelectual seria<sup>57</sup>. Si carece de otras cualidades el cuerpo mismo lo apoyará mediante “las ayudas que tendrá” [Co 735].

De semejantes cualidades con su conclusión creemos que se derivan algunas expectativas prácticas para el oficio del General y que recogemos a continuación como elementos que en su interrelación dinámica estructurarán los siguientes capítulos de esta tesina.

---

<sup>54</sup> Ibid., 59.

<sup>55</sup> Aquí Aldama se inclina a pensar que se está hablando de valores personales más que actos meritorios que haya hecho dignos de premio (Ibid., 59).

<sup>56</sup> “Carácter sano” (N. AUSTIN, 265).

<sup>57</sup> A. M. DE ALDAMA, 60-61.

## 1.5. Los elementos esenciales del liderazgo jesuítico

### 1.5.1. *Autoridad*

Lo primero es una autoridad realmente muy amplia en cuanto al gobierno del cuerpo: “tenga toda autoridad sobre la Compañía ad aedificationem”[Co 736]<sup>58</sup>. Esto significa control total sobre las instituciones educativas [Co 740], los asuntos económicos [Co 743], las misiones así como el envío de los jesuitas por ellas [Co 749], nombramiento y cese de los provinciales [Co 759; 765]. Ya hemos visto que semejantes tareas reclaman un modo de hacerlas ejecutivo y directo, evitando dejarlas incompletas [Co 730]. Para ello es necesario que cualquier superior en la Compañía tenga “mucho autoridad...sobre los súbditos” [Co 791; 820], pues, “cuanta mayor sea ésta, mejor se podrán gobernar los Colegios” [Co 423]<sup>59</sup>. Incluso aunque el General tiene que tratar con sus consultores en algún punto, su obligación es tomar una decisión personal [Co 805; 745; 810].

Se ve, pues, en esa cita que el liderazgo en la Compañía no está dissociado del fin de ella, la *ayuda a los prójimos*, sino todo lo contrario: Dios es el que en último término hace fructificar los medios que se empleen para semejante misión, correspondiéndole al General la tarea de recordárselo a todo el cuerpo mediante su ejemplo orante.

### 1.5.2. *Subsidiaridad*

Aunque el General tenga toda la autoridad las *Constituciones* combinan semejante cualidad con el principio de subsidiaridad. De este modo, los provinciales toman cuidado de los asuntos más locales [Co 797]<sup>60</sup> porque la obligación del General

---

<sup>58</sup> Recuérdese que de esa plenitud de autoridad del Prepósito General descende como de cabeza o fuente la “de los Provinciales, y de los Provinciales la de los locales, y de estos locales la de los particulares” [Co 666].

<sup>59</sup> U. VALERO, 314.

<sup>60</sup> El General da a los superiores locales (“personas escogidas”) “mucho autoridad” y les remite a ellos las “cosas más particulares” [Co 791]. Aldama califica a semejante criterio el “principio de subsidiaridad” de la Compañía (A. M. DE ALDAMA, *Comentario...*, 156).

es tomar decisiones personales sobre el cuerpo universal mediante la oración y consultando a los oficiales que la Compañía le dispone como ayudas y contrapuntos [Co 809]. Ello es algo aplicable a cada superior en la Compañía [Co 811]. Obviamente, para que esa articulación realísticamente funcione, los superiores jesuitas han de tener un buen conocimiento (*cura personalis*) de sus súbditos [Co 764]. Tanto en cuanto sea prudente los superiores tienen que fiarse de los que están a su cargo, consultándoles algunos asuntos, e incluso “condoliéndose con ellos” [Co 667]. El resultado será disponer de superiores que son amados libremente y obedecidos por su “crédito y autoridad”. Todo esto queda muy bien reflejado en el hecho de que en las mismas *Constituciones* constantemente se anima al discernimiento para tomar las decisiones según las “circunstancias de tiempos, lugares y personas” [Co 351; 746].

### 1.5.3. Consejo

Otro punto genial es ofrecer un tipo de supervisión o “providencia” que tome cuidado del General y, por extensión, de todo superior. Estos *consultores ad providentiam* pueden ser uno de los consultores formales pero no necesita serlo [Co 805]. Este método intenta evitar una falta de supervisión del superior al no tener capítulos tan frecuentes como las otras órdenes religiosas, tanto a nivel provincial como general. Además hay que decir que no se ha sido ingenuo al dar tanta autoridad a los superiores sino que ellos “para el bien tengan toda potestad, y, si hiciesen mal, tengan toda sujeción” [Co 820]. Esto es válido tanto para el General [Co 766-777] como para los otros superiores [Co 790-792; cf. 674; 423].

Finalmente, tenemos las ayudas de la que dispondrá el General para el gobierno. El criterio es que se pueda concentrar en la que es su tarea fundamental: “gobernar todo el cuerpo de la Compañía” [Co 789]. Esto debe ser lo que ocupe su tiempo y no negocios que no tengan que ver con ello por muy píos que esos sean [Co 793; 795].

Para ello se le debe de proveer de las ayudas que le recuerden que atienda a las cosas que le competen, que le avisen o aconsejen para ordenarlas convenientemente, e incluso que diligentemente trabajen junto con él para llevarlas a cabo [Co 798]. Así, el General debe pasar su tiempo u orando o tratando con los oficiales o ministros que le ayudan o en reflexión personal para “resolver y determinar lo que se ha de hacer con la ayuda y favor de Dios nuestro Señor” [Co 809]. Siguiendo la comprensión descendente del liderazgo en el cuerpo de la Compañía, se entiende que todo eso también aplica al resto de superiores, también habiéndose de dejar ayudar así convenientemente teniendo “personas deputadas para consejo, con las cuales comuniquen las cosas que ocurren de importancia, aunque en ellos esté la resolución después de los haber oído” [Co 810; Cf. 428-434; 490; 820]<sup>61</sup>.

## 1.6. Conclusión

Este primer capítulo ha partido de las implicaciones corporativas que se desarrollaron tras la experiencia de los primeros jesuitas de *ayudar a los prójimos*. No bastaba con entregarse de lleno a ello sino que fue necesario generar todo un marco teológico espiritual que ayudara a fortalecer su unión para así mejor servir al llamamiento que Dios les hacía. De ello emergió una comprensión muy particular de cómo debía de ejercerse el liderazgo en el cuerpo apostólico que constituyeron<sup>62</sup>. Así, desde la prioridad a la familiaridad con Dios y a las cualidades del carácter se dibuja un retrato ideal de cómo debe ser la persona que lidere al cuerpo, edificándolo y manteniéndolo unido en la consecución del fin.

---

<sup>61</sup> U. VALERO, 316.

<sup>62</sup> Desgraciadamente no nos hemos podido detener en cómo este tipo de liderazgo difiere de los modelos de gobierno de las órdenes religiosas fundadas antes de la Compañía. Sin caer en odiosas comparaciones sobre cuál es el mejor, simplemente digamos que los estilos anteriores acentúan sobre todo el consejo mientras que la Compañía tensa ese elemento con la autoridad de la *cabelukza* y la subsidiaridad que es dada a cada miembro formado.

Respecto de semejante dinamismo nos hemos dado cuenta de que hay una combinación de factores que en su interrelación lo hacen posible: *autoridad*, *subsidiaridad* y *consejo*. Aunque parezca que son fuerzas contradictorias, en las *Constituciones* están latentes como principios decisivos para el gobierno. Para verlo mejor es necesario analizarlo en la práctica paradigmática de la primera Compañía. Sólo así se podrá decir si estamos antes algo que, o bien, realmente es esencial y constitutivo del liderazgo jesuítico o que, en cambio, es puramente teórico y que no debe ni puede ser transportado a la actualidad.

## 2. La práctica del liderazgo en los primeros jesuitas

### 2.1. Transición: de la teoría del liderazgo jesuítico a su práctica

El primer capítulo de este trabajo ha tratado sobre el desarrollo institucional que dio respuesta a la necesidad que experimentaron los primeros jesuitas de cuidar el cuerpo apostólico que habían constituido con el fin de *ayudar a los prójimos*. Las *Constituciones* de la Compañía de Jesús expresan semejante empresa pues en sus partes VIII y IX dibujan el estilo jesuítico de liderazgo, “marcado por la preferencia de las cualidades de carácter”, es decir, determinadas virtudes personales que mantienen la “unión de los ánimos” [Co 666]<sup>63</sup>. Junto con ello, también hay que resaltar que esa vinculación no es simplemente horizontal si no que, como sucede en todo cuerpo, la unión vertical con la cabeza del resto de los miembros es decisiva para evitar cualquier fuerza desintegradora que aleje de la eficacia corporativa [cf. Co 821]. Es en esa tensión dónde se encuentra el *locus natalis* de la dimensión personal del liderazgo en la Compañía y en el que *autoridad, subsidiaridad y consejo* son componentes fundamentales tal y como sugiere el retrato ideal que del Prepósito General hacen las *Constituciones*. Aquellas serán la médula espinal del presente capítulo.

Sin embargo, la teoría ha de ser también entendida a la luz de su práctica en contextos históricos concretos que haga ver mejor tanto sus puntos más logrados como aquellos más retadores para la pervivencia real del cuerpo real de “los que se envían fuera para trabajar in agro dominico” [Co 659]. A ese respecto, parece que no hay que justificar mucho que el análisis sobre cómo la primera y segunda generación de jesuitas practicó ese tipo de liderazgo en el día tiene un valor paradigmático para la actualidad. Baste con recordar lo que dijo el Vaticano II en su decreto sobre la renovación de la vida religiosa: “La adecuada adaptación y renovación de la vida religiosa comprende a

---

<sup>63</sup> N. AUSTIN, “Las cualidades del Superior General de la Compañía hoy”, *Manresa* 88 (2016), 264.

la vez el continuo retorno a las fuentes de toda vida cristiana y a la inspiración originaria de los Institutos, y la acomodación de los mismos, a las cambiadas condiciones de los tiempos”<sup>64</sup>. De ese modo, en este capítulo se pondrá carne a la letra del texto de las *Constituciones* al traer a estas páginas cómo los primeros jesuitas pusieron por obra la manera de ser líder que institucionalmente se iba asentando.

Ignacio de Loyola, cuyo papel decisivo en el gobierno pronto destacó entre los demás compañeros fundadores aunque no sin algún que otro trauma, será el primer objeto de estudio en cuanto a su manera de ser líder. En un segundo momento, y más brevemente, se pasará a la perspectiva de los jesuitas que, participando del liderazgo de la cabeza, tuvieron que liderar partes del cuerpo de la Compañía en situaciones más concretas. Todo ello ofrecerá matices y desarrollos sobre cómo los elementos todavía abstractos de *autoridad, subsidiaridad y consejo* que aparecieron en el capítulo anterior han de ser entendidos para que efectivamente ayuden al cuerpo de la Compañía a realizar el fin para el que ha surgido en el seno de la Iglesia. Sólo así se estará en condiciones en el capítulo tercero de abordar la pregunta sobre la pervivencia y conveniencia de los valores del liderazgo jesuítico en la Compañía contemporánea.

## **2.2. Contexto histórico y espiritual del generalato de Ignacio**

### **2.2.1. Ignacio es elegido cabeza de la Compañía (1541-1550)**

Con el telón de fondo de la articulación de la Compañía de Jesús como un cuerpo unificado por su cabeza, es natural que surja la pregunta sobre cómo el primer jesuita que llevó a cabo semejante tarea encarnaba lo que se iba expresando en la redacción de las *Constituciones*<sup>65</sup>. Pero empezando por el principio, hay que subrayar

---

<sup>64</sup> CONCILIO VATICANO II, *Decreto Perfectae caritatis. Sobre la adecuada renovación de la vida religiosa*, 2.

<sup>65</sup> Recuérdese que la versión definitiva latina de las *Constituciones*, la actualmente oficial, no llegó hasta la Congregación General IV (1581), edición más ajustada al original castellano que la primera aprobada en la Congregación General I (1558). El texto llamado “autógrafo de Ignacio” en lengua española debió

que no se esperó a tener acabado documento normativo tan necesario para que ya los primeros padres experimentaran la urgencia de nombrar a uno de ellos para que los gobernara corporativamente en el Señor como cabeza del cuerpo de la Compañía. Así, reunidos en Roma para comenzar la empresa de componer unas constituciones según el derecho les había concedido<sup>66</sup>, una vez aprobados los primeros textos normativos eligieron a Ignacio de Loyola el 5 de abril de 1541 como Superior General. Francisco Javier, ya desde el lejano Oriente, había escrito en el billete de su voto:

...que el Perlado nuestro antigo y verdadero Padre Don Ignacio, el cual, pues nos juntó a todos no con pocos trabajos, no sin ellos nos sabrá mejor conservar, gobernar y aumentar de bien en mejor, por estar más al cabo de cada uno de nosotros<sup>67</sup>.

Este breve texto recuerda mucha de las tareas que las *Constituciones* depositarán en el General: juntar, preservar e incrementar y tener conocimiento personal de los súbditos. Además de estas cualidades que Javier reconoce en él, Ignacio también es descrito por personas con las que convivió como un hombre de genuina afabilidad y cortesía, características también decisivas para ser un buen General que crea confianza

---

de estar terminado por 1552, producto también de la colaboración de Juan Alfonso de Polanco, secretario de la Compañía, quien había preparado previamente sus doce “Industrias” después de investigar sobre reglas de órdenes antiguas (de san Basilio, san Agustín, san Benito y san Francisco) y de intercambiar opiniones con Ignacio. La obra de Polanco fue decisiva para la “división estructurada de la materia legislativa” e incluso algunos de sus párrafos pasaron al texto definitivo de las *Constituciones*. Cf. M. RUIZ JURADO, “Constituciones”, en C. E. O’NEILL-J. M.ª DOMÍNGUEZ, S.I., (Dirs.), *Diccionario histórico de la Compañía de Jesús. Biográfico-temático. I AA-Costa Rica*, Madrid-Roma 2001, 931.

<sup>66</sup> La Compañía había sido confirmada definitivamente el 27 de septiembre del año anterior por la bula pontificia *Regimini militantes Ecclesiae* firmada por el papa Paulo III. Para entender cómo los primeros compañeros iban entendiendo su cuajo institucional como grupo articulado, puede resultar interesante traer el comentario que hace Javier Osuna sobre los materiales que produjeron en aquel encuentro y que se han llamado “las Constituciones de 1541”: “El principio general es que cuando un asunto toca más a la comunidad [tres veces dice este autor se usa “comunidad” para denominar a toda la Compañía], es la comunidad la que hace la elección; cuando toca a lo particular corresponderá al prepósito” (J. OSUNA, *Amigos en el Señor. Unidos para la dispersión*, Bilbao-Santander 1998, 177-178).

<sup>67</sup> *Mon. Xavier* I, 812. Citado en R. GARCÍA VILLOSLADA, *San Ignacio de Loyola: nueva biografía*, Madrid 1986, 480.

en los demás<sup>68</sup>. Sin duda, a todo ello había contribuido en no poca medida la formación humana y técnica para trabajar en la administración castellana que el joven Iñigo recibió durante su adolescencia en Arévalo<sup>69</sup>. Aunque para la sensibilidad moderna algunos comportamientos de Ignacio como Prepósito General pueden resultar cuanto menos chocantes y poco dignos de imitación<sup>70</sup>, su manera de gobernar estaba fundamentalmente abierta a la colaboración con otros pues era un firme convencido del valor de la *subsidiaridad*: entendía que Dios trabajaba también en los demás superiores y no sólo en él. El gobernar con leyes universales tampoco se ajustaba a cómo él entendía el ser un “líder” pues veía aquello como una manera de atentar contra la libertad con la que Dios reparte su gracia sobre los individuos<sup>71</sup>.

Todo ello será analizado más adelante. Baste por ahora por indicar que semejantes tensiones demuestran que el ejerce el liderazgo en la Compañía no está ante una tarea fácil. A la inevitable combinación de virtudes con defectos personales del líder, hay que añadir una retadora teología de la acción de la gracia sobre la naturaleza

---

<sup>68</sup> B. HERNÁNDEZ MONTES (Ed.), *Recuerdos ignacianos: Memorial Luis Gonçalves da Câmara*, Bilbao-Santander 1992, n. 150; 187; 193; 227; 290 (Seguimos esta edición pues incorpora una adaptación moderna del original español y traducciones del italiano y del portugués; de ahora en adelante: *Memorial*). García Villoslada compara esta manera de gobernar con la del rey Felipe II ya que en ambos líderes “bastaba [el sosiego] para que entre el superior y el súbdito se estableciese un puente de confianza, sin el cual no es fácil dialogar”, en R. GARCÍA VILLOSLADA, 604.

El testimonio del padre Luis Gonçalves da Câmara (1519-1617), por un tiempo ministro de la casa de la *Strada* (mayo de 1553-octubre de 1555), residencia romana de Ignacio, es de decisiva importancia para entender al primer líder de la Compañía. Siendo el Santo era superior de aquella casa trataron muchas cosas del día a día comunitario y ello pasó a ser el texto del llamado “Memorial”. Tuvieron también ocasión de conversar muy íntimamente sobre la misma vida de Ignacio, recogiendo el portugués esos temas en el documento “*Acta Patris Ignatii*” (“Autobiografía”). Ambos textos son intentos valiosísimos de preservar el ejemplo vivo de Ignacio así como su modo de proceder.

<sup>69</sup> Cf. L. FERNÁNDEZ MARTÍN, S.I., “El hogar donde Iñigo de Loyola se hizo hombre”, *Archivum Historicum Societatis Iesu* 49 (1980), 21-94. Este estudio puede ayudar a tener una visión más completa de Ignacio como gestor formado desde bien temprano en cómo tratar con personas y en temas administrativos.

<sup>70</sup> Por ejemplo, el lector puede encontrar en el referido *Memorial* de Câmara maneras de ser que no casan con la manera contemporánea de entender un adecuado liderazgo “espiritual”. Ellas parece que tienen que ver con la formación recibida como adolescente que se apuntaba en la nota inmediatamente anterior: irritabilidad, autoritarismo, obsesión con los detalles, preocupación excesiva por la moderación de los jesuitas y por su compostura externa, cierta falta de espontaneidad o naturalidad en su relación con las personas, disimulación o cálculo frío quizá por exceso de prudencia.... (J. GRANERO PAVÓN, “El ‘Memorial’ de Câmara”, *Manresa* 39 (1967), 77.

<sup>71</sup> *Memorial*, n. 271.

humana que subyace a la toma de decisiones concretas para conservar el cuerpo. Como ejemplo de ella, en las “Regulae Patris nostri domini Ignatii” después de haberse realizado la importancia de la obediencia se lee en la regla quinta: “sed semper tene libertatem spiritus ad opposita”<sup>72</sup>. Y es que la cooperación con la acción de Dios en la Compañía presupone una constante disposición a adaptarse de manera generosa y libre de afecciones a las variadas situaciones, no estando ello libre de contradicciones y de paradojas. Pero sólo con semejante flexibilidad es cómo el cuerpo apostólico puede mantenerse unido estando sus miembros “divididos” por la viña del Señor [Co 135]. Por eso no conviene olvidar que las tensiones evidentes que puede suscitar la combinación entre sí de los tres elementos encontrados en el capítulo anterior (*autoridad, subsidiaridad y consejo*) sólo pueden ser integrados convenientemente desde las cualidades del líder pues esta es la persona que ha de mantener el equilibrio sin en el que la Compañía en vez de unirse se rompería.

Todo ello se considerará convenientemente pero, para contextualizarlo, hay que analizar más de cerca el dato fundamental de que Ignacio pasó los últimos de su vida sirviendo como Superior General de la Compañía. Los últimos cinco años de su generalato son decisivos para comprender su modo de gobierno.

### **2.2.2. Ignacio se consolida como cabeza (1551-1556)**

Obviamente una tarea fundamental del liderazgo de Ignacio fue la redacción de las *Constituciones* con la ayuda de Polanco. Con el objetivo de revisar ese proceso llamó a Roma a los principales jesuitas aprovechando las celebraciones por el año jubilar de 1550<sup>73</sup>. Pero ni todos acudieron ni lo hicieron al mismo tiempo por lo que no hay muchos comentarios sobre el texto que se discutió entonces. Esta falta de interés sobre un documento tan importante sugiere cierta debilidad en el liderazgo de Ignacio,

---

<sup>72</sup> *Epp. Ign.* XII, 679. Citado en H. RAHNER, SJ, *Ignatius the Theologian*, San Francisco 1990, 25.

<sup>73</sup> Citado en E. GARCÍA HERNÁN, *Ignacio de Loyola*, Madrid 2013, 411-412.

al menos entre los primeros padres<sup>74</sup>. De hecho, él presentó su renuncia como General durante esos encuentros, el 30 de enero de 1551, “estando Borja [jesuita muy reciente pero ya con mucho poder] en Roma, acaso porque estaba seguro nadie aceptaría su renuncia”, ha postulado recientemente el historiador E. García Hernán<sup>75</sup>.

De este modo, parece que Ignacio estaba buscando una mayor adhesión a su persona así como unanimidad y obediencia. Y es que casi todos los primeros padres habían levantado dificultades contra él<sup>76</sup>. Diego Laínez, por ejemplo, había comenzado a cuestionar algunas de las decisiones que Ignacio tomaba y continuaba dando consejos aunque no se los solicitaran. Simón Rodrigues pedía que se le tratara como cofundador que también era, e incluso Ignacio en 1553 llegó a firmar su expulsión pues no acababa de obedecer a lo que se le mandaba<sup>77</sup>. Por su parte, Nicolás Bobadilla denunció a Ignacio ante el Papa pues le consideraba un tirano en su manera de gobernar<sup>78</sup>. Con todo, quizá por la presión de la pujante segunda generación, solamente el padre Andrés de Oviedo aceptó la renuncia de Ignacio: “Puesto que un santo como Ignacio, decía, afirma que no es apto, conviene creerle”<sup>79</sup>.

La respuesta de Ignacio a la negativa del núcleo duro de la Compañía a que dejara su cargo muestra una manera radicalmente nueva de relacionarse con los que había llamado en 1537 “amigos míos en el Señor”<sup>80</sup> en su carta al catalán mosén Juan de

---

<sup>74</sup> Id.

<sup>75</sup> Ibid., 380.

<sup>76</sup> Algunos de los diez miembros fundacionales ya habían fallecido por esas fechas (Pedro Fabro, Juan Coduri) y Francisco Javier estaba demasiado lejos como para tomar el pulso de lo que estaba sucediendo en la consolidación de la Compañía.

<sup>77</sup> E. GARCÍA HERNÁN, 417

<sup>78</sup> Ibid., 416-417. Ciertamente Bobadilla puede ser calificado de “opositor” al General Ignacio. Muerto ya el Santo, se sintió muy libre de transmitir al Papa que la Compañía había perdido a un ídolo caracterizado por ser un “sophistam malignum, adulationibus delinitum vizcainum” (Citado en Ibid., 20).

<sup>79</sup> Testimonio expreso de Nadal: *Epp. Nadal* II, 4-5. Citado en P. LETURIA, “San Ignacio y el año santo de 1550”, en ID., *Estudios ignacianos. I. Estudios biográficos*, Roma 1957, 444.

<sup>80</sup> *Epp. Ign.* I, 119.

Verdolay. Ahora, en cambio, el estilo es mucho menos poético: “Dezidles que yo llevaré la cruz, más que yo les certifico que también se les haga llevar a ellos”<sup>81</sup>.

Efectivamente, Ignacio ganó nuevo vigor en su ser cabeza después del rechazo de su renuncia, y lo hizo cada vez confiando más en jesuitas que no habían sido fundadores de la Compañía. Así, a partir de 1551 comenzó a subrayar con fuerza la importancia de la obediencia, reclamando que fuera “ciega”<sup>82</sup> e incluso llegando a escribir que los desobedientes no comieran<sup>83</sup>. Y con la ayuda del influyente Francisco de Borja, su segundo sucesor, fundó aquel mismo año el que sería influyentísimo *Collegio Romano*, futura escuela de la élite eclesiástica y que serviría de laboratorio y de modelo para homogeneizar los métodos pedagógicos en todos los colegios jesuitas dispersos por el mundo en su objetivo de ayudar a la reforma de la Iglesia<sup>84</sup>. Otro jesuita de la segunda generación sería también decisivo en esos últimos cinco años de vida del primer Prepósito General: el mallorquín Jerónimo Nadal, confirmado como Vicario General por aquél el 1 de noviembre de 1554 pues previamente había encomendado su elección a los jesuitas sacerdotes residentes en Roma.

Y es que al resurgir de su liderazgo no le acompañaba una buena salud pues Ignacio había padecido casi cada mes desde 1542 una debilidad que él llamaba “indisposición”<sup>85</sup>. De hecho, incluso estuvo cercano a la muerte en 1550: “El año de 50 estuvo muy malo de una muy recia enfermedad que a juicio suyo y aun de muchos, se

---

<sup>81</sup> En este caso es Borja quien nos ha transmitido esta sentencia de Ignacio: *Borgia IV*, 33. Citado en P. LETURIA, *Estudios espirituales...*, 445.

<sup>82</sup> *Epp. Ign.* XII, 662. Con “obediencia ciega” se nombra el tercer grado de obediencia (de “entendimiento”) que Ignacio había señalado cómo la más perfecta (después de, respectivamente, la de “ejecución” y la de “voluntad”) en su famosa carta a los padres y hermanos de Portugal del 26-III-1553 (*Epp. Ign.* IV, 669-681).

<sup>83</sup> En la carta de Polanco al padre Jerónimo Doménech fechada el 18-IV-1554 se recoge la opinión de Ignacio sobre cómo tratar a un desobediente: “A quien no obedece que le den de comer” (*Epp. Ign.* VI, 619; Citado en E. GARCÍA HERNÁN, 418).

<sup>84</sup> *Ibid.*, 412;418.

<sup>85</sup> *Ibid.*, 440.

tenía por última”<sup>86</sup>. La situación mejoró un tanto en 1551, aunque pasó algún tiempo en la cama. Sin embargo, creía que iba a morir pronto cuando comenzó a dictar la llamada “autobiografía” al padre Câmara en 1553<sup>87</sup>. El entero año siguiente estaba tan malo que no podía celebrar la eucaristía y pasó muchos días en la cama.

### 2.2.3. Ignacio como modelo del ser cabeza de la Compañía

Pero más que esos hechos interesa sobre todo comprender que Ignacio no era simplemente el líder elegido por sus compañeros al modo de un *primus inter pares* sino que había pasado a ser el modelo de cómo se es cabeza. El acento, pues, ya no estaba tanto en lo que él podía decir sino en lo que los otros reconocían en él, siendo ello genuina *teologia foundationis*<sup>88</sup>. Precisamente es en ese tono cómo el padre Câmara prologa el *Memorial* sobre sus recuerdos ignacianos: “es totalmente necesario que los religiosos, que pretenden perfeccionarse en su estilo de vida, pongan mucha diligencia en conservar el espíritu de su inmediato fundador; y que tanto duraría una orden religiosa en la pureza en que fue instituida, cuanto perdurase en ella esta imitación del que Dios primeramente escogió”<sup>89</sup>. De este modo, aunque Ignacio en sus últimos años era todavía llamado simplemente “Iñigo” por los primeros padres<sup>90</sup>, simultáneamente es visto por la siguiente generación de jesuitas como “ejemplo y cuerpo de este cuerpo místico”<sup>91</sup>, debiendo todos conformarse con “Nuestro Padre Ignacio, en especial en las cosas tocantes al gobierno”<sup>92</sup>.

Por eso las primeras generaciones de jesuitas intentaron dar el paso de la teoría a la práctica y ayudar a visibilizar a todos los jesuitas dispersos en la misión de la Iglesia

---

<sup>86</sup> *Fontes narr.* I, 408 (“*Acta Patris Ignatii*”, n. 33).

<sup>87</sup> E. GARCÍA HERNÁN, 441.

<sup>88</sup> J. GARCÍA DE CASTRO VALDÉS, “Ignatius of Loyola and His First Companions”, en R. A. MARYKS (Ed.), *A Companion to Ignatius of Loyola: Life, Writings, Spirituality, Influence*, Boston 2014, 77.

<sup>89</sup> *Memorial*, n. 2.

<sup>90</sup> *Ibid.*, n. 142.

<sup>91</sup> *Ibid.*, n. 3.

<sup>92</sup> *Ibid.*, n. 5.

cómo debía de ser la cabeza de la Compañía para que, de alguna manera, todos aprendieran a ser líderes a la que vez que se unían a ella y entre sí. El elegido fue el que por aquél entonces la gobernaba: Ignacio de Loyola. Es aquí donde realmente éste capítulo explícitamente conecta con el anterior, dedicado al liderazgo en las *Constituciones*. Así, escribía el padre Câmara en su *Memorial*:

Me acuerdo igualmente que me impresionó la primera vez que, allá en Roma, leí las Constituciones, poco antes de emprender el viaje de vuelta a Portugal: y es que conforme las iba leyendo, me parecía que veía retratado en ellas a Nuestro Padre [...] Sobre todo del capítulo en el que se describe al general, en el que parece haberse descrito a sí mismo<sup>93</sup>.

Pedro de Ribadeneira era de la misma opinión aunque en su biografía oficial del Santo de Loyola puntualiza que este debió de escribir aquellas características para gobernar “sin pensar en sí”, aunque el resultado fuera que Ignacio aparece “allí al natural” como un portarretrato “perfectísimamente sacado”<sup>94</sup>. En cualquier caso, semejante coincidencia era un claro mensaje a todos los jesuitas y no sólo a los que iba a suceder a Ignacio como Prepósitos Generales. Así, el padre Antonio María de Aldama señaló en su comentario que aquella recolección de cualidades acaba en “modo reasuntivo” o pleonástico al usarse en el texto la expresión “finalmente” seguida de la

---

<sup>93</sup> *Memorial*, nn. 98;226.

<sup>94</sup> P. DE RIBADENEYRA, “Vida del Bienaventurado Padre San Ignacio de Loyola”, en ID., *Historias de la Contrarreforma. Vida de los Padres Ignacio de Loyola, Diego Laínez, Alfonso Salmerón y Francisco de Borja.- Historia del cisma de Inglaterra.- Exhortación a los capitanes y soldados y soldados de “La invencible”*, Madrid 1945, 319. Pedro de Ribadeneira (1526-1611) fue un jesuita español que entró en la Compañía el 1-IX-1540, pocas semanas antes de que la Compañía recibiera la definitiva aprobación pontificia. Hasta entonces había servido como page del Cardinal Farnese en Roma. Ignacio tomó personalmente la responsabilidad de su formación, mandándolo a los más prestigiosos focos intelectuales del momento: París, Lovaina, Padua y Roma. Aunque ejerció tareas de gobierno, fue sobre todo reconocido por un excelente escritor clásico y como biógrafo autorizadísimo de Ignacio por su proximidad a él.

afirmación de que el General debe ser “de los más señalados en toda virtud” [Co 735]<sup>95</sup>. En otras palabras, la cabeza de la Compañía es también el modelo al que el jesuita debería querer parecerse pues de lo que se trata para todos es del “adelantamiento en las virtudes” del que hablan las *Constituciones* [Co 243].

La autoridad de Ignacio quedaba entonces reforzada mediante el progresivo y profundo movimiento efectuado desde su pertenencia a los primeros compañeros a fundador y líder modélico de una nueva orden religiosa en rápido crecimiento por todo el mundo. Ya no era posible separar al hombre de la obra. Esto demandó un modo diferente de entender a Ignacio, modificando el acercamiento a él y resaltando algunos detalles de su vida cotidiana en Roma. Esto explica que Carlos Coupeau hay señalado que “the recognition of Saint Ignatius as the founder constitutes an interpretation”<sup>96</sup>. A través de ellos, el escolar ignaciano puede apreciar cómo el “primer General”, no hay bulas papales que le mencionen como fundador, es progresivamente constituido en “founder raised to the altars”<sup>97</sup>. De este modo, la dificultad de gobernar un cuerpo en crecimiento exponencial y el hecho de que Ignacio ya no estaba lejos de la muerte suscitaron en la segunda generación de jesuitas la necesidad de fortalecer el papel de aquel como primer jesuita y ejemplo para todos. La Compañía podría sólo preservar su futuro si la continuidad con él primer líder quedaba garantizada.

Al menos a los ojos de aquellos jesuitas Ignacio era simultáneamente líder elegido y ejemplo fundacional para ellos. Sin embargo, se estaría faltando a la verdad si hubiéramos dejado de señalar que el camino hacia allí no estuvo libre de traumas. Ese proceso, pues, no sólo no ha de evitarse sino que ha de ponerse con toda su crudeza

---

<sup>95</sup> A. M. DE ALDAMA, *Iniciación...*, 271.

<sup>96</sup> J. C. COUPEAU, “Five *personae* of Ignatius of Loyola”, en T. WORCESTER (Ed.), *The Cambridge Companion to the Jesuits*, Cambridge 2008, 40.

<sup>97</sup> Id.

sobre la mesa para poder entender mejor cómo semejante modelo de líder actuó en su vertebrar la Compañía en el determinado ambiente histórico en que estaba inmerso.

Ignacio mismo parecía darse cuenta de ello pues al final del relato de su vida que compartió con el padre Câmara encontramos la siguiente indicación: “Si fecero in Roma con l’aiuto del pelegriano et delli compagni alcune opere pie, como sono li Catechumini, santa Maria [Marta?], gli Orfanelli, etc. [...] Le altre cose potrà narrare Mro. Nadale”<sup>98</sup>. El mallorquín no lo llevó a cabo sino que le encomendó semejante empresa a Pedro de Ribadeneira. Pero este la asumió de una manera un tanto peculiar: encuadrando la vida del Ignacio romano en la historia de la Compañía de aquel entonces. Es más, se puede decir que es una obra apologética que intenta justificar la santidad de Ignacio como General, abordando en esa órbita el tema espinoso de la falta de milagros en el candidato a ser canonizado: “¿por qué [...] no ha hecho Milagros nuestro B. Padre ni ha querido Dios declarar la santidad deste su siervo con señales y testimonios sobrenaturales, como ha usado con muchos otros santos?”<sup>99</sup> La respuesta de Ribadeneira es que el milagro más importante que san Ignacio ha hecho es la fundación de la Compañía y su rápido y gran crecimiento ya

claramente muestra [que] su propio autor no [es] otro que Dios, porque en el mismo se ve, que ni pudiera por sutileza humana descubrirse, ni por humana prudencia fundarse, ni por industria de hombres gobernarse con tanto acuerdo, si el mismo Señor [...] con todo su favor y espíritu no favoreciera a nuestro Padre para fundar la

---

<sup>98</sup> *Fontes narr.* I, 502 (“*Acta Patris Ignatii*”, n. 98). Como es sabido, Nadal era un jesuita de la segunda generación. La desconexión de Ignacio con los otros cofundadores todavía vivos por aquel momento es manifiesta en este ejemplo.

<sup>99</sup> P. DE RIBADENEYRA, 387.

Compañía, y no le inspirara y moviera a escribir tan saludables leyes para gobernalla<sup>100</sup>.

Ese fragmento pertenece al libro quinto de la biografía, que es un apéndice a toda la obra en el que el autor confiesa que ha “dejado algunos particulares ejemplos de sus virtudes, que me pareció que leídos aparte de la historia, se considerarían más atentamente, y se agarrarían más en la memoria, y moverían más el afecto de los que lo leyesen con el deseo de imitarlos”<sup>101</sup>. Ese es precisamente el siguiente paso de este trabajo: entresacar “algunas flores de singulares virtudes” de la vida de Ignacio que permitan aterrizar y enriquecer lo máximo posible los elementos de *autoridad*, *subsidiaridad* y *consejo* que aparecen en las *Constituciones* y que tienen en el primer General su correlato aunque el recorrido hacia ello haya sido un ejercicio de interpretación. Por eso, junto con el testimonio de jesuitas que convivieron con Ignacio durante aquellos años (Cámara y Ribadeneira) habrá que recurrir a las cartas del Santo de Loyola para tener una perspectiva más matizada de cómo él lideró el cuerpo de la Compañía en su fin de *ayudar a los prójimos*<sup>102</sup>.

## **2.2.4. Autoridad, subsidiaridad y consejo en Ignacio**

### **2.2.4.1. Autoridad *ad aedificationem***

Disecionados esos dos momentos y puesto sobre la mesa lo complejo y rico del caso de Ignacio como simultáneamente cabeza, fundador y modelo de los jesuitas toca ahora analizar más de cerca su liderazgo o forma de gobernar. Para comenzar, no hay que negar el hecho de que progresivamente fue dejando la administración de la

---

<sup>100</sup> Ibid., 319.

<sup>101</sup> P. DE RIBADENEYRA, 319.

<sup>102</sup> El inmenso cuerpo ignaciano de cartas, ocupa doce volúmenes de *Monumenta*, expresa bien que ese medio es una excelente forma en el cuidado de la articulación del cuerpo por parte del General. El texto de las *Constituciones* lo apoyan en estos términos: “Ayudará también muy especialmente la comunicación de letras misivas entre los inferiores y Superiores, con el saber a menudo unos de otros, y entender las nuevas e informaciones que de unas y otras partes vienen. De lo cual tendrá cargo los Superiores, en especial el General y los Provinciales” [Co 673].

Compañía en manos de jesuitas de la segunda generación. De ese modo, la gran actividad de los primeros años como General fue reduciéndose considerablemente. Y es que en los primeros años se había caracterizado tanto por ser un escritor prolífico de cartas como un imán de seguidores a los que él mismo proporcionaba dirección espiritual y a los que posteriormente elegía y seleccionaba para las misiones sugeridas por los papas y los reyes cristianos<sup>103</sup>. Con todo, siempre fue la cabeza llena de autoridad para la edificación del cuerpo universal de la Compañía, pues es cómo los jesuitas lo seguían viendo. Pero, concretamente, ¿qué significaba en Ignacio esa *autoridad ad aedificationem* que ha de tener el que gobierna?

- La edificación del cuerpo

En el capítulo anterior se decía que la primera de las cualidades que ha de caracterizar al General es la unión y familiaridad con Dios. Sin embargo, ello no ha de ser entendido como algo exclusivo de su persona sino que se espera que todo jesuita vea en aquel un ejemplo y una inspiración para la unión con Dios. Es precisamente de semejante expectativa de dónde nace la autoridad del líder para la edificación del cuerpo. Así, Ignacio estaba en condiciones de señalar a los jesuitas enviados a Alemania (24-IX-1549) que “quod *primo* et precipue conferet, sibi omnino diffidendo, *in Deo magnanimiter sperare*, ac vehemens propositi finis consequendi desiderium, a charitate et obedientia excitatum et enutritum, habere, quod faciet meminisse et ante oculos eundem finem tenere, et *in orationibus ac sacrificiis Deo commendare*, et omnia alia media opportuna diligenter exequi”<sup>104</sup>. Ante todo, pues, el jesuita ha de recordar qué lo que es decisivo para el General también lo es para él: la confianza en que es Dios quien lleva adelante la misión (“*in Deo magnanimiter sperare*”) y que un apostolado sin una

---

<sup>103</sup> J. C. COUPEAU, “Five personae...”, 36.

<sup>104</sup> *Epp. Ign.* XII, 240. Cursivas mías. Obviamente luego sigue un recorrido por cómo han de realizar el apostolado educativo que se les pide.

profunda vida espiritual (“in orationibus ac sacrificiis Deo commendare”) es una pérdida de tiempo.

De ese modo, la cabeza de la Compañía tiene como misión principal usar su autoridad para indicar al cuerpo entero qué es lo que verdaderamente le edifica como tal. Y es que el activismo es un serio peligro pues el jesuita puede acabar olvidando el contexto teológico de su *ayudar a los prójimos* y que es uno de los más profundos principios de la *Formula Instituti*: “curetque primo Deum”<sup>105</sup>. En esa línea, Ribadeneira nos dice que “la primera cosa y más principal” que el Santo de Loyola indicaba a los jesuitas dispersos en misión era que “entendiesen que su mayor cuidado y más importante para aprovechar a los otros era aprovecharse a sí, y perfeccionarse y crecer cada día en virtud”<sup>106</sup>. El jesuita, pues, podrá ayudar eficazmente a los otros en la medida en que pueda destacarse “en las cosas exteriores con edificación” y no tanto por la “agudeza y la habilidad”<sup>107</sup>.

Desde semejantes presupuestos se entiende mejor que la autoridad del General ha de ayudar a la unión y a la salud del cuerpo, a su “edificación”, y para ello ha de recordar a los jesuitas el sentido de su estar en misión y con qué estilo ha de llevarse a cabo si quieren que la Compañía se mantenga unida. Pero, junto con ello, su autoridad también tiene que servir para animarlos a que no se detengan en el progreso hecho en las virtudes sólidas sino a que continúen aventajándose en ellas aunque, como se verá al hablar de la *cura personalis*, “tratando a cada uno según su capacidad y fuerzas”<sup>108</sup>.

De ese modo, tenemos que el estilo de vida es algo fundamental para inspirar y mantener semejante modo de actuar. Por eso es precisamente tan importante la

---

<sup>105</sup> *Constitutiones* I, 376.

<sup>106</sup> P. DE RIBADENEYRA, “*Tractatus de Ratione quam in gubernando tenebat Ignatius*”, V,1 (*Fontes narr.* III).

<sup>107</sup> *Ibid.*, I,4.

<sup>108</sup> *Ibid.*, IV. Ribadeneira añade que a los jesuitas más valiosos era sobre los que Ignacio más duramente empleaba su autoridad. Precisamente así, continúa el biógrafo ignaciano, se comportaba con el que se convertiría a su muerte en General, Diego Laínez. El objetivo era que teniendo experiencia de cómo el líder ha de espolear al jesuita aprendiera así él a gobernar a los demás según este estilo de liderazgo.

autoridad moral del líder pues la vocación del jesuita consiste en “ayudar a las almas por un camino de humildad”, mostrándose este en opciones de vida bien concretas que el líder intenta fomentar tanto con su ejemplo como con su palabra<sup>109</sup>. En ese sentido, la conocida como “Instrucción para la jornada de Trento” (1546) es un buen ejemplo de cómo Ignacio intentaba orientar el modo de vida de los jesuitas enviados en misión<sup>110</sup>. Los que habían sido enviados allí con el objetivo de participar en el Concilio eran teólogos bien preparados: Laínez, Salmerón, Fabro y Jayo. Sin embargo, su misión como expertos podía estar en peligro si no mantenían el estilo jesuítico en medio de cardenales, obispos y autoridades civiles. El General en su carta les intentó llamar la atención sobre ello, previniéndoles de que no descuidarán los ministerios contenidos en la *Formula Instituti* a la vez que animaba a mantener una orientación espiritual en las discusiones doctrinales<sup>111</sup>. Y es que seguían siendo jesuitas en medio de todo aquello y su vocación como tales debía ser bien visible a los ojos de los demás.

La autoridad del General, pues, es algo más profundo que la mera distribución de ministerios. La preocupación por el “buen ser” del cuerpo y su preservación es central en el liderazgo en la Compañía [Co 135]. A este respecto, la amenaza más grave que pendía sobre los primeros jesuitas era el nombramiento de algunos de ellos para dignidades eclesiásticas pues ello conllevaría que dejaran de “discurrir por donde juzgaren se seguirá mayor servicio de Dios nuestro Señor y bien de las ánimas” [Co 603] al quedar sujetos a un lugar determinado a la vez que desgajados del resto del

---

<sup>109</sup> Por ejemplo, a Ignacio no le sentó nada bien que los jesuitas portugueses se hubieran mostrado dispuestos a aceptar el cargo de inquisidores generales sin su opinión. Aquí ejerce su autoridad *ad aedificationem* pues está en peligro el estilo con el que se ha de *ayudar a las almas* (cf. *Memorial*, n. 368). El motivo es que los jesuitas no se han de dejar llevar por la ambición: “no hagamos cosa alguna por ser loados, ni la dejemos de hacer (si es buena) por temor de ser vituperados” (P. DE RIBADENEYRA, “*Tractatus...*”, V,4). Y es que las *Constituciones* dicen que la ambición es la “madre de todos los males en cualquiera Comunidad o Congregación” [Co 817].

<sup>110</sup> *Epp. Ign.* I, 386-389.

<sup>111</sup> “Predicar, confesar y leer, enseñando a muchachos, dando ejercicios, visitando pobres en hospitales, y exhortando a los prójimos”; “conversar y tractar con muchas personas para la salud y provecho espiritual de las ánimas” (Ibid., 386-387).

cuerpo. Ignacio aborda esa problemática en su carta al emperador Fernando de Austria (1546). Este piadoso monarca estaba intentando nombrar a Claudio Jayo obispo de Trieste, más que posible primer eslabón que diera pie a una cadena de nombramientos episcopales. Ignacio explicó educadamente su posición al respecto:

Porque juzgamos, conforme a nuestras conciencias, que a tomarla, daríamos en tierra con la Compañía; y tanto que, si yo quisiese imaginar o conjeturar algunos medios para derrocar y destruir esta Compañía, este medio de tomar obispados sería uno de los mayores, o el mayor de todos<sup>112</sup>.

Da dos razones para apoyar semejante postura. Primeramente, la naturaleza del cuerpo: es universal y desea vivir con sencillez. En un segundo momento, más prosaicamente, la Compañía no tiene suficiente miembros profesos como para dejar que algunos sean nombrados obispos. Los dos motivos expresan una preocupación grande por la *aedificationem* del cuerpo. El líder ignaciano, pues, tiene una importante misión *ad intra* y no sólo respecto la actividad apostólica pues ha de velar por si esta se realiza en consonancia con la naturaleza el cuerpo<sup>113</sup>.

Entonces, tenemos que esa autoridad del General para edificar la Compañía según su fin no sólo se aplica a la salud espiritual del jesuita individual sino que obviamente también tiene implicaciones comunitarias. Así, nos dice Câmara, Ignacio

---

<sup>112</sup> Ibid., 451.

<sup>113</sup> Hay que admitir en algunas ocasiones Ignacio autorizó, e incluso animó, que algunos jesuitas fueran nombrados obispos por el servicio más universal y mejor de la Iglesia. Pero eso no quitaba para que se siguieran comportando según “la profesión de humildad y bajeza” [Co 817] con la que los jesuitas sirven a las almas. Así, como se verá más adelante, en su carta a los PP. Nuñez Barreto, Oviedo y Carneiro, designados como obispos en Etiopía, les dice que lo que les desea es que “les aumente con la dignidad el don de la verdadera humildad, y tanto más hondamente imprima el amor de la bajeza y cruz de Cristo, cuando el estado superior y dignidad le ha más menester para apartarse de toda especie de ambición”. Las incomodidades que vivirán los obispos misioneros sin duda les ayudará a hacer de contrapeso a la dignidad conferida (*Epp. Ign.* VIII, 452-453).

destacaba por su “mucho cuidado de preservar siempre la totalidad del cuerpo”<sup>114</sup>. Y para ello no dudaba en expulsar de la Compañía al que de alguna manera entorpecía el progreso en virtudes de los otros aunque lo hiciera con la mayor delicadeza posible que dejara contento al despedido<sup>115</sup>. A su juicio, no se podía jugar con la salubridad o limpieza del cuerpo apostólico<sup>116</sup>. En más positivos términos, dice Ribadeneira que Ignacio cuando se enteraba que dos jesuitas no estaban unidos iba a cada uno de ellos por separado y les hablaba de cosas que podían unirlos con el otro, no incidiendo en lo que les separaba<sup>117</sup>. Por último, en la referida carta a los enviados al Concilio de Trento, también se les indica que no descuiden esta experiencia de ser y pertenecer a un cuerpo. Para fomentarla dedica Ignacio el último apartado de su misiva al tema de “para más ayudarnos”, recomendando a los jesuitas que dediquen una especie de puesta en común espiritual cada día para fomentar la comunicación entre ellos y que posibilite, si fuera necesario, la corrección fraterna.

- *Cura personalis*

La autoridad de Ignacio para la edificación del cuerpo tenía como supuesto un conocimiento de los miembros del cuerpo del que era cabeza que le llevaba a “acomodarse mucho en el gobierno” según las personas que tuviera delante<sup>118</sup>. En semejante inclinación ayudaba sin duda la escucha mutua pues es sobre ella que se apoya el estilo de gobierno en la Compañía entendido este como *cura personalis*<sup>119</sup>. En Ignacio ello se ve en dos niveles: trato afable con los jesuitas y atención a todas las dimensiones de su vida. Veamos estos dos niveles más de cerca.

---

<sup>114</sup> *Memorial*, n. 227.

<sup>115</sup> P. DE RIBADENEYRA, IV.

<sup>116</sup> *Ibid.*, n. 348.

<sup>117</sup> P. DE RIBADENEYRA, “*Tractatus...*”, VI,16.

<sup>118</sup> *Memorial*, n. 260.

<sup>119</sup> L. J. MURPHY, SJ, “Escucha”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario... (A-F)*, 796.

Primero, como ya se indicó más arriba, tanto su arte de conversar como su afabilidad eran muy apreciadas como demuestra el que se diga que Ignacio “a hombres duros y obstinados los ablandaba como una cera, y los trocaba de manera que ellos mismos se maravillan de sí”<sup>120</sup>. Ribadeneira incluso afirma que en sus reprensiones a los jesuitas “jamás dijo palabra injuriosa ni ácida” ni en general destacó por falta de circunspección o moderación en la palabra sino por todo lo contrario<sup>121</sup>. Efectivamente, con su manera de ser cercana y exquisita educación se ganaba el corazón de los jesuitas pues destacaba por acomodarse “a los estados de ánimo y al carácter de los súbditos”, ayudándole ello mucho en la tarea que se le había encomendado como General<sup>122</sup>. Incluso cuando había de negar justamente algo a un jesuita el objetivo era que ese saliera de la conversación en paz y persuadido tanto de la bondad de Ignacio como de la no conveniencia de lo pedido<sup>123</sup>. Así, “como cabeza de este cuerpo tenía particular cuidado de cada uno de sus miembros” y “como raíz de esta planta daba humor y jugo al tronco y a todos los ramos, hojas, flores y fruta que había en ella, según su necesidad y capacidad”<sup>124</sup>. Los padres Câmara y Ribadeneira ofrecen muchos ejemplos sobre cómo eso se traducían en la vida cotidiana: regalos, detalles, preocupación y especial cuidado por los enfermos ya que era un convencido de que el servicio divino reclama el hombre entero<sup>125</sup>.

Pero todo ello, segundo nivel, ya anticipa que el líder de la Compañía no sólo destacaba por una gran afabilidad que provocaba que los jesuitas que se acercaran a él

---

<sup>120</sup> P. DE RIBADENEYRA, “Vida...”, V,6. El padre Câmara, propenso a las exageraciones, llega a decir que Ignacio “en lo natural es el hombre más cortés y comedido de cuantos [puedan encontrarse], etc.” (*Memorial*, n. 290).

<sup>121</sup> P. DE RIBADENEYRA, “*Tractatus...*”, III,5. Cf. V,7.

<sup>122</sup> *Memorial*, n. 103.

<sup>123</sup> *Ibid.*, III, 4.

<sup>124</sup> P. DE RIBADENEYRA, “*Tractatus...*”, III,1. Câmara compara a Ignacio con el “tronco” del árbol que es la Compañía pero el sentido es el mismo (*Memorial*, n. 150).

<sup>125</sup> Ignacio de Loyola, “Carta a Teresa Rejadell”, 11-IX-1536, en *Epp. Ign.*, I, 108. Sobre esta comprensión holística del apóstol Câmara comentaba que Ignacio “tiene siempre grandísimo cuidado de que sanen los enfermos, y de que los sanos conserven la salud” (*Memorial*, n. 31; cf. n. 88).

lo hicieran con gran confianza. Así, una vez que ese paso era dado la verdadera preocupación de Ignacio no era sólo que la misión fuera realizada sino que los miembros de la Compañía no se estropearan en semejante empresa, anteponiendo pues el líder “la salud y bien del súbdito a todo fruto que el aquel oficio podía hacer”<sup>126</sup>. De este modo, no cargaba a los jesuitas con más de lo que podían asumir pues no se trataba que se encontraran ahogados sino descansados y que aprovecharan en la virtud, siendo su misión la de frenarlos en su fervor al modo de una “santa contienda”<sup>127</sup>.

- Confianza en Dios y fortaleza de espíritu

Finalmente, hay que señalar cómo Ignacio experimentaba más personalmente el ser la cabeza de la Compañía en cuanto impulsándola creativamente en su objetivo de *ayudar a los prójimos*. Pues bien, él no se detenía ante la falta de recursos naturales y humanos necesarios para llevar a cabo lo que sentía que pedía el divino servicio. Hasta tal punto eso era así que, desde la perspectiva de alguien excesivamente timorato, podía parecer que daba comienzo a empresas temerarias. Por ejemplo, no tenía reparos en fundar colegios sin disponer todavía de las rentas necesarias pues confiaba en que la providencia de Dios ayudaría a llevar adelante lo que Él mismo pedía a la Compañía. Así, Ribadeneira nos dice que aunque Ignacio “usaba de todos los medios humanos para salir con ellas [las empresas apostólicas]” el acento lo ponía sobre todo en el confiar en Dios, tal como vimos arriba en la carta a los jesuitas enviados a Alemania<sup>128</sup>. Cámara, comentando semejante modo de actuar, resume bien el orden con el que Ignacio emprendía nuevas tareas: “se vale de toda prudencia divina y humana”<sup>129</sup>.

Tenemos, entonces, que el modo de gobernar del Preósito General más que algo que se asimila a los modos modernos de administración o de gobierno partía

---

<sup>126</sup> P. DE RIBADENEYRA, “*Tractatus...*”, IV.

<sup>127</sup> *Ibid.*, III,12. Cf. II,8.

<sup>128</sup> *Ibid.*, VI,14.

<sup>129</sup> *Memorial*, n. 234.

siempre del consultar a Dios<sup>130</sup>. Y es que, como dicen las *Constituciones*, “la suave disposición de la divina Providencia pide cooperación de sus criaturas” [Co 134]<sup>131</sup>. Así, partiendo de la *autoridad* del General, con sus concreciones (edificación del cuerpo, *cura personalis* y confianza en Dios), este tipo de liderazgo indica que más que apoyarse en lo puramente humano o institucional la prioridad está, como en los *Ejercicios*, en la relación entre el jesuita y el Señor que lo ha llamado debajo de su Bandera y que lo sigue haciendo. Entonces lo que Ignacio aconseja al que da los ejercicios espirituales vale también para el líder pues este reconoce que lo que ocurre en su interior también se da en los demás:

Más conveniente y mucho mejor es, buscando la divina voluntad, que el mismo Criador y Señor se comuniquen a la su ánima devota, habrazándola en su amor y alabanza y disponiéndola por la vía que mejor podrá servirle adelante. De manera que el que los da no se decante ni se incline a la una parte ni a la otra; mas estando en medio, como un peso, dexen inmediate obrar al Criador con la criatura, y a la criatura con su Criador y Señor [Ej 15].

---

<sup>130</sup> M. FRIEDRICH, “Ignatius’s Governing and Administrating the Society of Jesus”, en R. A. MARYKS (Ed.), *A Companion to Ignatius of Loyola: Life, Writings, Spirituality, Influence*, Boston 2014, 125. Cámara también lo señala cuando dice que “El Padre dice que no se atreve nunca a hacer ninguna cosa de importancia, aunque tenga todas las razones para ello, sin recurrir a Dios” (*Memorial*, n. 162). Parece que ello se apoyaba en una comprensión tomista de la relación entre la naturaleza y la gracia que, si bien son realidades separadas, no se contradicen (cf. M. FRIEDRICH, 126).

<sup>131</sup> Esta afirmación de las *Constituciones* toma carne en el proceso de discernimiento que Ignacio llevó a cabo entre el 2 de febrero y el 12 de marzo de 1544, dejándolo escrito en su diario espiritual, sobre qué tipo de pobreza las iglesias de la Compañía debían seguir. Así, durante esas semanas el Santo se volcó de lleno a la piedad litúrgica y sacramental tomando minuciosas anotaciones de las variadas experiencias espirituales que iba teniendo hasta que finalmente llegó a “toda firmeza y confirmación de la cosa, y este sentir con un gusto espiritual, y como viniendo agua a los ojos con mucha seguridad de ánima” (*Constituciones* I, 125).

#### 2.2.4.2. Subsidiaridad

La confianza en que Dios trabaja, aunque de manera misteriosa, en todo el cuerpo de la Compañía y no sólo en la cabeza es, pues, algo que no sólo Ignacio vivía en su persona sino que también potenciaba en los demás como parte importante del ser jesuita enviado en misión. Como se ha visto con el tema de la *autoridad* es evidente que a Ignacio como Superior General le tocaba pautar tanto el estilo como las metas corporativas de la Compañía para mantener al cuerpo unido. Sin embargo, junto con ello, ahora es momento de decir que también dejaba espacio para que cada cual lo concretara *in situ* en palabras como las que siguen: “Pero yo quiero que Vos allá uséis de los medios que el Señor os enseñare que sean más convenientes, y os dejo en toda libertad para que hagáis lo que mejor os pareciere”<sup>132</sup>. Y es que Ignacio creía que el jesuita estaría más contento en cuanto más ejercitara su libertad, especialmente cuando ellos eran nombrados superiores. Buen ejemplo de ello, dice el padre Câmara, es cuando Ignacio mandó de visitador de la provincia de Portugal al recién entrado en la Compañía padre Miguel de Torres pues “aunque había entonces negocios difíciles e importantes, con todo no le impuso leyes ni reglas para la resolución y decisión de ninguno de ellos, que limitasen el poder o libertad que quería usara en todas las cosas”. El visitador partió, pues, para Portugal provisto solamente de instrucciones generales y consejos aunque con numerosos documentos en blanco firmados por Ignacio para que los usara a su discreción<sup>133</sup>. Dos concreciones ignacianas pueden arrojar luz sobre esta comprensión de las *subsidiaridad*: el líder como motor y la “discreta caridad”.

---

<sup>132</sup> *Memorial*, n. 269. Ribadeneira también dice que Ignacio dejaba hacer a los jesuitas “según la capacidad y talento de cada uno” y lo sustenta apoyado en un dicho ignaciano al respecto: “Vos, que estáis al pie de la obra, veréis mejor lo que se debe hacer” (P. DE RIBADENEYRA, III,12).

<sup>133</sup> *Epp. Ign.* IV, 144.

- El líder como “motor”

La carta de Ignacio al provincial de Portugal, padre Diego Mirón, del 17 de diciembre de 1552 explica muy bien cuál era el sentir de aquel sobre el liderazgo en la Compañía<sup>134</sup>. Dada la complicada situación interna de aquella provincia estaba viviendo por aquel entonces, la cabeza de la Compañía ejerce su *autoridad ad aedificationem* para mantener unido al cuerpo<sup>135</sup>. Y lo hace subrayando la libertad que el General en su función corporativa da a los provinciales y, desde ellos, a los demás superiores de la Compañía.

Pues bien, Ignacio confiesa en esa carta que cuando en su ser cabeza remetía los casos concretos a otros ello le daba “quietud y seguridad” pues el hacerlo le mantenía centrado en “el bien universal”, su principal tarea como General. Sin embargo, esa experiencia debería ser también la de los provinciales y la de los superiores pues participan a su nivel de la función universal de ser cabeza de la Compañía y que abarca siempre más que las situaciones particulares. Para lidiar con estas, lo primero que indica la *autoridad* general en la Compañía es que los superiores escuchen a las personas que les parezca “que mejor pueden sentir de ellas”<sup>136</sup>. Después se han de tomar en consecuencia las decisiones necesarias pero quedando el superior ajeno a su ejecución pues como “motor universal” esa no es su función sino la de mantener en movimiento a los “motores particulares”. Estos, los jesuitas en misión, serán los que las lleven a cabo

---

<sup>134</sup> Ibid., 558-559.

<sup>135</sup> La Compañía de Jesús en Portugal había tenido problemas de liderazgo desde el principio. La principal causa de ello fue la debilidad como líder del provincial Simón Rodrigues, cofundador de la Compañía (cf. J. VAZ DE CARVALHO, “Rodrigues, Simão R. de Azevedo”, en C. E. O’NEILL-J. M.ª DOMÍNGUEZ, S.I., (Dirs.), *Diccionario histórico de la Compañía de Jesús. Biográfico-temático. IV Piatti-Zwaans*, Madrid-Roma 2001, 3390-3392).

<sup>136</sup> Este es el elemento de *consejo* que será analizado más adelante.

evitando así que el líder pierda la visión de conjunto al involucrarse en situaciones demasiado particulares o comprometedoras<sup>137</sup>.

Tenemos, pues, que la *subsidiaridad* es algo más que simple delegación: significa verdadera libertad (“toda”) que da espacio a los súbditos para que puedan colaborar con Dios “en cada una de las cosas que pertenecen propia e inmediatamente a su oficio”<sup>138</sup>. Obviamente, ellos se podrán equivocar pero saben que siempre podrán recurrir al superior inmediato para intentar “enderezar” la situación. Y es que aunque los líderes jesuitas han de ser entendidos como “motores particulares” eso no significa una desconexión con el universal pues de él aquellos dependen corporativamente según proclama el título de la Parte Nona de las *Constituciones*: “De lo que toca a la cabeza y al gobierno que de ella al cuerpo desciende”<sup>139</sup>. Así, aunque el General no haya indicado normas fijas a él le sigue correspondiendo frenar a los que están haciendo excesos o espolear a los flojos según determina el fin de la Compañía<sup>140</sup>. Además, se presupone que los jesuitas al ser dejados en esa libertad querrán conocer el parecer de su superior inmediato y tendrán deseos de ejecutarlo, pero no por obediencia sino “por propio impulso”<sup>141</sup>. Este tipo de vinculación es la que en último término el líder debe buscar y no una a base de emitir normas.

- *Discreta caritas*

Es al jesuita en misión, pues, al que le corresponde ajustar continuamente fines y medios. Como le indica, no sin cierta ironía, Ignacio al joven sacerdote Ribadeneira en

---

<sup>137</sup> Por ejemplo, recoge el *Memorial* el siguiente hecho: “A la petición del Cardenal de Viseu, que pide un predicador, respondió Nuestro Padre que debemos evitar meterle en estas cosas, y que hablen con el Padre Nadal que hace sus veces” (*Memorial*, n. 41).

<sup>138</sup> *Ibid.*, n. 271. Cámara lo explica usando como Ignacio la física aristotélica: “gobernar con reglas universales, es privarle de su misma esencia de superior y, consiguientemente, impedir la cooperación de aquella gracia de Dios que, por aplicarse a un agente particular, tiene más eficacia para tales asuntos que cualquier otra”.

<sup>139</sup> Es obligado recordar aquí lo importante que es *Co 666* para entender el “influjo” de la cabeza sobre el cuerpo.

<sup>140</sup> *Memorial*, n. 357.

<sup>141</sup> *Ibid.*, 263.

febrero de 1556, que le había pedido indicaciones concretas para realizar sus encargos apostólicos:

De la instrucción que pide, lo que acá parece es que se pida a Dios N. S.; y que pues allá están las cosas presentes y ven más de cerca todo lo que conviene considerar, hagan como les pareciere mejor para los fines que acá se pretenden y V.R. tiene entendidos, a gloria divina; y la discreción, como dice que no se enseña en Salamanca, tampoco en instrucciones. Déla el Santo Espíritu y supla lo que de ella faltare, como suelen en nuestras cosas<sup>142</sup>.

Emerge en este pasaje un importante concepto que ayuda a entender la *subsidiaridad* (“hagan como les pareciere mejor”) presente en el liderazgo en la Compañía y que está presente en toda forma de espiritualidad ignaciana: la discreción de espíritus o discernimiento espiritual [Ej 176;336]. Y es que, como dicen las *Constituciones*, se presupone que el jesuita formado está suficientemente capacitado como para “correr por la vía de Cristo nuestro Señor” sin otra regla “sino aquella que la discreta caridad dictare” [Co 582]. Esta expresión, “discreta caridad”, dice el reconocido escolar Ignacio Iglesias, es “recurrente de modo particular en contextos de toma de decisiones de gobierno religioso y de elección personal” y con ella el Santo de Loyola “acuña la síntesis operativa de su proceso personal”<sup>143</sup>. En cuanto al número de

---

<sup>142</sup> *Epp. Ign.* X, 636. Citado en I. IGLESIAS, “Discreta caritas”, en J. GARCÍA DE CASTRO (DIR.), *Diccionario... (A-F)*, 618.

<sup>143</sup> I. IGLESIAS, 616. Ignacio de Loyola estaba convencido de que el buscar y hallar la voluntad de Dios era la manera de cooperar con Él, amando y sirviendo en todo [Ej 233]. Como ejemplo de ello, tenía la costumbre de despedir sus cartas desde bien pronto con expresiones esta: “Ceso rogando a la Santísima Trinidad por la su infinita y suma bondad nos dé gracia cumplida, para que su santísima sintamos y aquella enteramente cumplamos” (*Epp. Ign* I, 99-107; citado en I. IGLESIAS, 616). Semejante aspiración la aterriza en casos tan concretos como el de la abstinencia (cf. *Memorial*, n. 357) o el de las devociones personales (cf. *Ibid.*, n. 171).

ocurrencias en el cuerpo ignaciano, aparece cuatro veces en las *Constituciones* [Co 209; 237; 269; 582] y veinticuatro en las cartas.

Concretamente, hay un pasaje del epistolario en el que queda claramente sintetizado el sentido de semejante expresión. Escribe Polanco por comisión de Ignacio el 25 de enero de 1549 al ya jesuita Francisco de Borja: “Plega a la eterna sapientia darnos a todos siempre caridad tan discreta y discreción tan caritativa, que nunca dejemos de querer ni de acertar a lo que es más acepto y grato en su divino conspecto”<sup>144</sup>. Entonces, el celo o el amor ardiente con la que el jesuita ayuda a las personas han de encuadrarse siempre en la relación teologal con Dios y encauzarse en el *magis* del servicio divino [cf. Co 217]. Semejante “medida objetivadora y motivadora de la caridad” garantiza que no se dé prioridad a otras motivaciones que se pueden camuflar bajo la apariencia o realidad de amor. En ese sentido en 1555 escribe Ignacio a Borja, comisario de las provincias ibéricas, que ante la duda de si admitir o no a la Compañía a personas de origen morisco como norma general nada lo impide pero que le corresponde a él ponderarlo y juzgarlo en lugares concretos del territorio peninsular pues “lo que se pretende es la edificación y el servicio de Dios N. S.” y que “con esta medida la discreta caridad juzgará lo que conviene”<sup>145</sup>.

Ese pesar o valorar ante Dios la realidad que dicen las *Constituciones* [Co 209] conduce a algunas conclusiones prácticas que el líder ignaciano tiene que continuamente recordar a los que están de alguna manera a su cargo: es más importante el sentido de lo indicado por la cabeza que su literalidad; caben excepciones a la regla según la discreta caridad indique; con semejante maestro interior (el Espíritu Santo) no es necesario que se multipliquen los avisos en lo que a cada uno le toca según su

---

<sup>144</sup> *Epp. Ign.* II, 332. Citado en I. IGLESIAS, 616. “Discreta” hace referencia a la discreción de espíritus, el discernimiento (“iluminación interior que posibilita el verificar la procedencia de los movimientos interiores, que actúan como motivaciones de la voluntad” [Ibid., 617]; cf [Ej 32]). Por tanto, su combinación con la “caridad” no es para adjetivar a esta en el sentido de moderación sino de iluminación.

<sup>145</sup> *Epp. Ign.* IX, 87. Citado en I. IGLESIAS, 618.

ocupación<sup>146</sup>. Ellos son importantes pero han de ser entendidos como principios directivos “si otra cosa no mostrare la discreción convenir, por tiempos, lugares y personas, la cual discreción no puede ser comprendida por reglas algunas...[mas] las enseña particularmente la unción del Espíritu Santo, pero el hombre coopera con la consideración el diligente cuidado”<sup>147</sup>.

Pero dentro del epistolario ignaciano donde mejor se condesan semejantes concreciones es en la instrucción del 15 de febrero de 1555 al padre Juan Nuñez, nombrado patriarca de Etiopía. Esta misiva es un hondo comentario a la “discreta caridad”<sup>148</sup>. Efectivamente, que Ignacio hubiera aceptado el nombramiento de obispos jesuitas es un buen ejemplo de la flexibilidad de la primera Compañía en cuanto “tiempos, lugares y personas” [Co 66;70;136]<sup>149</sup>. Aunque ya se ha visto que tener obispos jesuitas en Europa hubiera significado un debilitamiento del cuerpo en esas coordenadas geográficas, en este caso fue entendido como una manera diferente de vivir la *kénosis* de Cristo al encuadrarse en lugares peligrosos e incómodos<sup>150</sup>. Más aún, acaba su carta Ignacio con estas palabras:

Todo esto propuesto servirá de aviso; pero el Patriarca no se tenga por obligado de hacer conforme a esto, sino conforme a lo que la discreta caridad, vista la disposición de las cosas presentes, y la unción del Santo Espíritu, que

---

<sup>146</sup> Respectivamente, *Epp. Ign.* VIII, 546; *Ibid.*, 267; *Epp. Ign.* XII, 143; *Epp. Ign.* III, 500. Citas en I. IGLESIAS, 618ss. El mismo autor cita una pasaje de la carta de Ignacio a los PP. Nadal y Láinez (8-II-1555), teólogos en la dieta de Augsburgo, que resume bien esos elementos: "Aunque V.R. con el Maestro Láinez verá más medios, y éstos, que aquí se tocarán entenderá mejor si cumple tratar de ellos o no, no dejaré de tocar algunos quedando el todo remitido a la discreta caridad de VV. RR". (*Epp. Ign.* VIII, 438 [citado en I. IGLESIAS, 621]).

<sup>147</sup> *Epp. Ign.* XII, 253. Instrucción “Sociis ad laborandum missis” de 8-X-1552. Citado y traducido del italiano en J. OSUNA, 246.

<sup>148</sup> G. BOTTEREAU, “The ‘discreta caridad’ of Ignatius of Loyola”, *CIS* 18 (1975), 61.

<sup>149</sup> Juan Nuñez como Patriarca y Andrés Oviedo y Melchor Carneiro como sus coadjutores.

<sup>150</sup> *Epp. Ign.* VIII, 335. Cf. [Co 817].

principalmente ha de enderezarle en todas cosas, le dictare<sup>151</sup>.

De ese modo, la cabeza de la Compañía tras haber cumplido con lo que las *Constituciones* le asignan, dar consejo al jesuita elevado a la dignidad episcopal [cf. *Co* 817], anima al Patriarca a que ejercite responsablemente esa discreción amorosa que le permita convertirse en un instrumento de Dios para la ayuda de las personas. En otras palabras, en el ejercicio de la misión recibida ha de juzgar según la libertad con la que el cuerpo ha aceptado su nombramiento episcopal a pesar de que *a priori* no era *lo* ideal para su salud institucional [cf. *Co* 818]. Así, lo importante es caer en la cuenta de que el querer hacer lo mejor según el fin de la Compañía pide a los jesuitas con dignidades el dinamismo de cuidadosamente juzgar si lo que la cabeza en su *autoridad* les aconseja es realmente lo mejor para su consecución. Es de este modo que situaciones tan límites como esta no sólo no rompen el cuerpo de la Compañía sino que lo fortalecen gracias a la unión del desear realizar el mejor servicio bajo el magisterio de la razón iluminada por la fe y en solidaridad con ella<sup>152</sup>.

#### 2.2.4.3. Consejo

Quizá ahora se entienda mejor que dado que el oficio principal del General es “gobernar todo el cuerpo de la Compañía” [*Co* 789] él necesita de ayudas concretas para cuidar de carga tan “insufrible” que pide “más que todo el hombre” [*Co* 798; 793]. Pero junto con ello del análisis hecho a los elementos de *autoridad* y de *subsidiaridad* en Ignacio de Loyola como líder de los jesuitas también se deduce que necesitaba de ayuda para lisa y llanamente “hacer bien, presta y suavemente su oficio” [*Co* 799; cf. 798]. Así, se ha entrevisto en las páginas anteriores cómo el General Ignacio se dejó ayudar tanto de provinciales como superiores para atender a las cosas particulares [*Co* 797]

---

<sup>151</sup> *Epp. Ign.* VIII, 690.

<sup>152</sup> G. BOTTEREAU, 62.

como de diferentes consejeros en cuanto “a las universales y propias de su oficio” [Co 798; 800-808]. Por ejemplo, estaba asistido por el secretario de la Compañía y procurador de ella ante la Santa Sede y administrador general, Juan Alfonso de Polanco, en el que también confiaba para la decisiva tarea de redactar las *Constituciones*. Por otra parte, en 1554 debido a su debilitamiento físico nombró como Vicario General a Jerónimo Nadal [cf. Co 773;786].

Sin embargo, lo que más llama la atención es lo mucho que consultaba a sus consejeros, aquellos en los que las *Constituciones* piensan cuando dicen: “así parece que debería haber en donde reside el Superior, algunas personas de lustre en letras y todas buenas partes, que le asistiesen y tuviesen cargo de mirar con especial cuidado por las cosas universales de la Compañía, que el General les encargase” [Co 803]. En consecuencia, Ignacio en su ser líder se sabía “servir de los sujetos”<sup>153</sup>, como Câmara nos describe:

Nuestro Padre Ignacio comía en una habitación contigua a su dormitorio: comían con él los Padres con quienes consultaba los asuntos de la Compañía, que eran, cuando yo estuve allí, los Padres Laínez, Salmerón y Bobadilla, cuando estaban en Roma; Nadal, Polanco, Madrid y yo, que residíamos en la casa; Olave y Frusio, que muchas veces venían de los colegios a casa, y Ribadeneira, a quien Nuestro Padre mandaba a llamar algunas veces al colegio donde estaba<sup>154</sup>.

---

<sup>153</sup> P. DE RIBANEDEIRA, “*Tractatus...*”, IV.

<sup>154</sup> *Memorial*, n. 185.

Algo antes el mismo autor ha dibujado para el lector el escenario en que se desarrollaban esos consejos del General con sus Asistentes, verdaderos primeros pasos y balbuceos de lo que será el engranaje administrativo de la curia general:

Todos los días al concluir la comida, tanto al almuerzo como a la cena, el Hermano que quitaba el mantel ponía en la mesa un reloj de arena de una hora; y si había de proseguirse algún asunto del cual ya se había comenzado a hablar, colocaba también como señal una naranja. Todos los Padres de la consulta traían sus papeles, donde apuntaban lo que Nuestro Padre quería que hiciesen sobre aquel asunto. Preguntaba luego por orden a cada uno, no abordando nunca más que una sola cosa. Y así estaba oyendo y respondiendo a todos, hasta que la arena del reloj acababa de caer. Y una vez transcurrida la hora, se levantaba y daba por concluida la consulta<sup>155</sup>.

De esta recreación se puede deducir que Ignacio confiaba en las personas y que con naturalidad pedía consejo a los que tenían “capacidad y familiaridad” con los negocios que el ocupaban<sup>156</sup>. En cuanto al contexto, nótese que a pesar de su rígida organización la consulta sucede tras la comida, en lo que en la cultura hispana se llama “sobremesa”, como una prolongación de la quiete en la que Ignacio buscaba que los jesuitas se traten y con esta comunicación “se conozcan y amen más”<sup>157</sup>. De este modo, si bien animaba a que los consultados debatieran entre sí y con él, eso no implicaba que

---

<sup>155</sup> Ibid., n. 169.

<sup>156</sup> P. DE RIBADENEYRA, “*Tractatus...*”, V,8.

<sup>157</sup> Ibid., VI, 10.

tuvieran que llegar a una decisión allí sino que bastaba con que dejaran por escrito sus intercambios para seguir llevando el negocio a la oración<sup>158</sup>.

Entonces, lo importante era, más bien, que todos fueran convergiendo en paz hacia una misma opinión sobre el negocio pues la variedad de puntos de vista podría significar falta de flexibilidad<sup>159</sup>. Por ejemplo, cuando entre los padres Polanco, procurador-administrador de la comunidad, y Câmara, ministro, surgió una discrepancia sobre la conveniencia de instalar o no una enfermería en la casa, el experimentado Ignacio aconseja en privado al último que si quiere convencer al primero ha de mostrarle “la necesidad con testimonios de otros, sin dejar transparentar” su opinión<sup>160</sup>. A qué estaba inclinado cada uno sólo contaba si se estaba tratando directamente de encomendarle o no una misión. En ese caso si se podía presuponer la indiferencia que viene tanto de una abnegación como de una obediencia sin disimulo<sup>161</sup>.

De ese modo Ignacio, tras consultar los negocios primero con Dios, no hacía nada sin oír las opiniones de los que se ocupaban de un tema concreto a no ser que tuviera completo conocimiento de la situación<sup>162</sup>. Por ejemplo, ante la petición del Papa de que dos jesuitas le asistieran como consejeros en el palacio apostólico optó porque presidiera la consulta *ad hoc* el jesuita con más experiencia en el campo de misiones pontificias, el padre Bobadilla<sup>163</sup>. Con todo, conviene recordar que por mucho que Ignacio se dejara ayudar en su misión de cabeza de la Compañía eso no quiere decir que renunciara a tener la última palabra en algunos casos que consideraba más importantes para la salud del cuerpo apostólico. Así fue cuando revocó la decisión tomada por la consulta sobre que no era necesario que acudiesen todos los confesores disponibles de la

---

<sup>158</sup> *Memorial*, n. 336.

<sup>159</sup> P. DE RIBADENERIA, “*Tractatus...*”, II,7.

<sup>160</sup> *Memorial*, n. 161.

<sup>161</sup> *Ibid.*, n. 117.

<sup>162</sup> *Ibid.*, n. 282.

<sup>163</sup> *Ibid.*, n. 333.

casa cuando venían de fuera a buscar uno para atender a un moribundo<sup>164</sup>. O como cuando reprimió al padre Câmara, ministro de la casa, por no haberle avisado de la enfermedad de un hermano aunque fuera cierto que había delegado las cosas particulares de la comunidad a la consulta del padre Nadal, Vicario de la Compañía<sup>165</sup>. La formación de los jesuitas y, en particular, la decisión sobre a quién dimitir y a quién readmitir, también era un tema que Ignacio continuamente consultaba y sobre el que se guardaba la última palabra tras oír las opiniones libremente emitidas por sus consejeros<sup>166</sup>.

En conclusión se puede decir que Ignacio realmente hacía todo lo posible por hacerse “avisar de lo que más importa” [Co 797] como ayuda eficaz a su ser cabeza de un cuerpo que debía mantener unido y en una buena forma en su fin de *ayudar a las personas*. Además, si él no era convenientemente informado, quizá por no haberse entendido correctamente la *subsidiaridad*, podría estar pasando que “uno al principio pone una cosita, y después otro añade otra, y así lo que al principio resultaba tolerable, se hace intolerable” y ya la *autoridad ad aedificationem* poco podría hacer para fortalecer al cuerpo<sup>167</sup>.

## 2.3. Primeros jesuitas y liderazgo

### 2.3.1. Ampliando la mirada

La segunda parte de este capítulo va a intentar ampliar la mirada y subrayar que el liderazgo en la Compañía no es algo que tiene que ver sólo con el superior general sino también con cada uno de los miembros enviados para *ayudar a los prójimos*. Para ello, sucesivamente, se hará ver cómo nuestro tema desborda el caso concreto de

---

<sup>164</sup> Ibid., n. 278.

<sup>165</sup> Ibid., n. 37.

<sup>166</sup> P. ej.: Ibid., nn. 129; 262; 264; 383; 402; 411

<sup>167</sup> *Memorial*, n. 216.

Ignacio de Loyola, se enfatizará que el cuidado del cuerpo no es algo que sólo compete a los superiores, y se acabará ofreciendo algunos ejemplos de cómo los primeros jesuitas lidiaron con los principios dinámicos de liderazgo jesuíticos, esto es, *autoridad, subsidiaridad y consejo*.

### 2.3.2. Desde Ignacio a los jesuitas como líderes

El ejemplo de Ignacio como cabeza del cuerpo apostólico para *ayudar a los prójimos* que es la Compañía ha mostrado como *autoridad, subsidiaridad y consejo* están implicados en el buen gobierno o liderazgo que reclama semejante empresa corporativa. De ese modo, el retrato del General que iba quedando plasmado en las *Constituciones* no era una mera utopía sino que tenía implicaciones bien concretas en los primeros quince años de vida de la Compañía (1541-1556), es decir, durante el generalato de Ignacio. Las referencias hechas tanto a testigos directos como al epistolario ignaciano han intentado llegar más directamente al centro del modo de gobernar del primer General de la Compañía, anulando en lo posible la “mitología ignaciana” que devino después de elevar a Ignacio por encima de los otros fundadores de la Compañía<sup>168</sup>.

Por tanto, que el Santo de Loyola fuera visto como “life-pattern” de cómo había que liderar la Compañía no tiene por qué ser en principio tan problemático como lo es considerarlo como causa formal de cada jesuita<sup>169</sup>. Y es que, en el caso del gobierno los hechos recogidos en *Monumenta* recogen no sólo cómo Ignacio era visto por los jesuitas dispersos en misión sino cómo él concretamente les lideraba en su vida religiosa para *ayudar a los prójimos*, no siempre entendiéndose fácilmente por el lector contemporáneo, ajeno a las tensiones y paradojas que causan la interacción entre *autoridad, subsidiaridad y consejo*. En cualquier caso, atender a cómo Ignacio gobernó

---

<sup>168</sup> Concepto traducido del original inglés en P. ENDEAN, “Who Do You Say Ignatius Is? Jesuit Fundamentalism and Beyond”, *Studies in the Spirituality of Jesuits* 19/5 (November 1987), 3.

<sup>169</sup> Cf. *Ibid.*, 7.

la Compañía no sólo no produce fanáticos que imitan acríticamente lo que él hizo sino, más bien, personas lúcidas que entienden el proceso institucional por el que se mantuvo unida la naciente orden religiosa: “Como el bien o mal ser de la cabeza redonda en todo el cuerpo, sumamente importa que la elección del Preósito General sea cual se dijo en la nota Parte, y tras esta elección resta la de los inferiores Preósitos [...] Porque cuales fueren éstos, tales serán a una mano los inferiores” [Co 820]<sup>170</sup>. Esta afirmación de las *Constituciones*, llena de sentido común y práctico, ilustra bien que la visión de conjunto sobre el liderazgo de Ignacio como General realizada hasta ahora en este capítulo permite “percibir como las Constituciones se trasladaban a la vida y la vida se expresaba en los textos constitucionales”<sup>171</sup>.

Con semejante orientación práctica, el liderazgo de la cabeza de la Compañía se expande hacia una comprensión que no es puramente descendente sino que implica a todos los miembros del cuerpo en el proceso de mantenerse unido:

Leadership is a gift difficult to analyze, but it consists to a large extent in vision, in the ability to see how at a given juncture change is more consistent with one's scope than staying the course. It consists as well in the courage and self-possession required to make the actual decision to change and to convince others of the validity and viability of the new direction<sup>172</sup>.

De ese modo, la meta es que los jesuitas no pierdan la confianza, la visión o mirada amplia, en que es posible mantenerse unidos como comunidad apostólica para *ayudar a los prójimos* (“one’s scope”) a pesar de los cambios históricos y de las tensiones que conlleva el día a día en la misión con decisiones en una y otra dirección.

---

<sup>170</sup> Cf. *Ibid.*, 10-11. Este autor advierte sobre el problema de “fanatismo” en los estudios ignacianos.

<sup>171</sup> J. OSUNA, 247.

<sup>172</sup> J. W. O’MALLEY, 376.

Eso es precisamente lo que se ha palpado en las fuentes sobre el Ignacio General: un grupo de religiosos enviados por el mundo para trabajar personalmente en distintos escenarios pero sin perder la conciencia de estar comprometidos con un cuerpo universal unido y compacto<sup>173</sup>. Lo paradójico de ello es que semejante sentido de pertenencia y colaboración en una empresa común no restaba libertad sino que promovía la ágil adaptación a las situaciones concretas de cada ministerio con el que se buscaba el mayor servicio a Dios y la mejor ayuda al prójimo, suscitando en todos los jesuitas el interés por la actividad de los otros miembros del cuerpo y haciéndoles partícipes de ella.

En conclusión, se puede decir que el liderazgo de Ignacio fue enormemente fecundo y que supo poner los elementos de *autoridad, subsidiaridad y consejo* en juego de tal manera que facilitó no solo la comunión entre los jesuitas sino que les convirtió a ellos mismos en líderes jesuíticos, agentes de unión del cuerpo<sup>174</sup>. Y es que la presunción es que no son meros ejecutores de lo mandado sino verdaderos intérpretes del carisma capaces de edificar y mantener en su “buen ser” a la Compañía reproduciendo lo que la cabeza genera a través del dinamismo del gobierno.

### 2.3.3. El liderazgo jesuítico y la edificación del cuerpo

Pero, más concretamente, ¿cómo pudieron participar los primeros compañeros del liderazgo de la cabeza?, ¿cómo edificaban el cuerpo de la Compañía y contribuían a que se mantuviera unida y fiel a su fin institucional?, ¿sobre qué presupuestos pudo la combinación de *autoridad, subsidiaridad y consejo* a todos los niveles de gobierno no sólo no desmembrar la Compañía sino fortalecerla? Javier Osuna ha detectado tres

---

<sup>173</sup> J. OSUNA, 247.

<sup>174</sup> Por ejemplo, Ignacio Iglesias ha señalado que la discreta caridad, alma espiritual de la *subsidiaridad*, no sólo remite a la responsabilidad del jesuita ante Dios en lo que le compete personalmente en la misión sino que también lo vincula más directamente con los demás convocados por Aquel. Remite a un importante pasaje de las *Constituciones*: “la caridad, y en general toda bondad y virtudes con que se proceda conforme al espíritu, ayudarán para la unión de una parte y otra” [Co 671]. Cf. I. IGLESIAS, 621.

grandes vínculos que permiten entender cómo este modo de liderazgo pudo funcionar<sup>175</sup>. Traigámoslos brevemente.

*Conciencia de formar parte de la comunidad total.* Esta es una experiencia fundamental pues se basa en descubrir que en cada cosa que se hace para *ayudar a los prójimos* está toda la Compañía. De ella, pues, los jesuitas son representantes y bajo su nombre sirven en cualquier ministerio que realicen, esparciendo por todos los lugares “el buen odor de la Compañía”, frase común en la primera generación. Buenos ejemplos de ello son los esfuerzos que hicieron por dar a conocer la naciente orden religiosa por donde eran enviados, intentando que fuera bien entendida la novedad que representaba en la Iglesia del momento.

*Promoción del bien universal.* Una buena señal de que se está siendo líder en mantener el cuerpo unido en su fin es si se está haciendo una eficaz pastoral vocacional, intentando sumar a otros a este género de vida.

*Comunicación entre ellos y con el superior.* El liderazgo en la Compañía no es viable sin un frecuente sistema de correspondencia pues sin él no sería posible combinar los elementos de liderazgo estudiados dadas las grandes distancias físicas y culturales que sin cesar se han abierto desde entonces entre los jesuitas enviados en misión:

La primera utilidad de la comunicación es garantizar la fidelidad a la misión encomendada mediante las orientaciones impartidas desde Roma [*autoridad*]; además, ofrecen a la actividad particular de cada uno la oportunidad de presentarse [*consejo*] como colaboración en el trabajo común [*subsidiaridad*].

---

<sup>175</sup> Lo que sigue es una síntesis de la explicación de esos elementos: J. OSUNA, 244-245.

### 2.3.4. Algunos ejemplos del *Chronicon* de Polanco

Para acabar este capítulo será útil traer algunos ejemplos de primeros jesuitas que bajo esa vinculación se convirtieron en líderes jesuíticos según los elementos y valores que han ido apareciendo en estas páginas a partir del retrato del “ideal General” de las *Constituciones* que, según O’Malley, “captured part of ‘our way’”<sup>176</sup>. La fuente para ello será el *Chronicon* del padre Polanco, historia del desarrollo de la primera Compañía, y que está recogido en seis volúmenes de *Monumenta*<sup>177</sup>.

#### 2.3.4.1. *Autoridad*

Este elemento decisivo en el liderazgo jesuítico más que algo que coarta la libertad de los enviados en la misión la fomenta pues contribuye a la salud del cuerpo entero. Sin embargo, el padre Bobadilla no lo entendió así cuando era provincial en Nápoles. Y es que, dice Polanco, aquel que no pensaba “that Ours needed to observe some of the rules customary in the Society, but (as he himself kept saying) Ours should keep them with a certain Christian liberty as long as no deficiencies in solid virtues came to light”<sup>178</sup>. Pero al no incidir suficientemente en la importancia de la observancia religiosa con su *autoridad*, y dejarlo todo a la opción de cada cual, uno de los profesores y un escolar acabaron por enfriarse y dejar la Compañía. Paradójicamente, como era más proclive al *autoritarismo*, no dejó al superior suficiente margen como para solucionar el problema antes de que ocurrieran las salidas. En cambio, le corresponde al líder local enderezar lo antes posible a aquellos que dan evidencia de “being deficient in humility, true obedience, and religious virtues” tal y como tuvo que hacer el padre

---

<sup>176</sup> J. W. O’MALLEY, 370-371.

<sup>177</sup> Las referencias que se harán pertenecen a la siguiente traducción del original latino al inglés: J. P. DONNELLY, *Year by Year with the Early Jesuits (1537-1556). Selections from the “Chronicon” of Juan de Polanco, S.J.*, St. Louis 2004.

<sup>178</sup> *Ibid.*, 218.

Laínez con un grupo de miembros de la comunidad de Florencia que no habían sido suficientemente probados antes de ser enviados a ese colegio<sup>179</sup>.

Aunque más anecdótico pero igualmente clarificador, Polanco relata que Nadal, comisario de las provincias ibéricas por 1553, tuvo que tomar una decisión sobre si los provinciales debían en algunos casos tener sus propios caballos para hacer sus visitas ya que estaba en juego el testimonio de pobreza y humildad de la Compañía según había advertido Ignacio. Dado que el padre Araoz, el español, no gozaba de buena salud física y tenía que recorrer distancias muy amplias, la decisión que tomó el comisario fue que alquilara un caballo perteneciente a un colegio cada vez que aquel lo necesitara para desplazarse<sup>180</sup>.

Por último, desde la perspectiva del fin de la Compañía, el *ayudar a prójimos*, llama la atención en el *Chronicon* cómo los primeros jesuitas fueron desarrollando un liderazgo en la misión en coherencia asombrosa respecto de los ministeria *consecueta* de la *Formula Instituti*: la catequesis a los ignorantes y a los niños, la predicación, la celebración de los sacramentos, el dar los ejercicios espirituales, todo ello “para atender principalmente al provecho de las almas” y su “consolación espiritual”<sup>181</sup>. Por ejemplo, Polanco en su narración sobre la fundación de la comunidad jesuítica en Bolonia en 1546 habla de la frenética actividad que realizaban los padres Salmerón, Doménech y Palmio (todavía no era jesuita), junto con algunos escolares y sacerdotes diocesanos afines, en cuanto a predicaciones, confesiones, promoción de la comunión frecuente a pesar de las suspicacias que levantaba práctica tan novedosa, hombres que hacían los Ejercicios y se inclinaban a entrar a la Compañía, reforma en la práctica pastoral de los conventos existentes, una cofradía formada por mujeres nobles que buscaban hacer

---

<sup>179</sup> Ibid., 265.

<sup>180</sup> Ibid., 262.

<sup>181</sup> Así lo expresan las tres redacciones de la Fórmula del Instituto (1539, 1540, 1550). Cf. U. VALERO, “Espiritualidad ignaciana y “obras de misericordia”, *Manresa* 88 (2016), 22.

progreso espiritual, hombres que se reunían para lo mismo, y prostitutas que empezaban a vivir juntas para dejar atrás su pasado<sup>182</sup>.

#### **2.3.4.2. Subsidiaridad**

Los primeros jesuitas estuvieron muy abiertos a animar y apoyar la fundación de cofradías, tanto de hombres como de mujeres, dedicadas a la atención de enfermos en los hospitales pues muchos nobles, como fue el caso de Bolonia, querían emular el servicio a los pobres que hacían los de la Compañía<sup>183</sup>. Incluso el padre Nadal en Trapani escribió las reglas de una que daba cabida a personas no pertenecientes a la nobleza. La fórmula convenció tanto al virrey que él mismo decidió sumarse a la iniciativa. Dice Polanco que fue “very advantageous that he [el virrey] should do so, for thus the person in charge of the confraternity could carry out its charitable works with greater authority”<sup>184</sup>. Valiéndose de tan buena relación con el virrey de Sicilia también Nadal dio inicio a un monte de piedad en Messina que ayudara a aquellos que estaban en necesidad pero que como no tenían valor para pedir limosna estaban abocados a una situación lamentable<sup>185</sup>. En todas esas actividades ha sido modo de proceder habitual de la Compañía el despertar la colaboración de otros en el contexto de la actividad específica de los jesuitas “como prolongación y complemento suyo”, según el impulso del fin de la Compañía así como organizar semejante actividad en congregaciones o fundaciones<sup>186</sup>.

Respecto a esas fraternidades es también importante resaltar que los jesuitas tenían libertad para que una vez iniciadas por ellos fueran sus miembros los que las lideraran en adelante, como señala Polanco al comentar en 1554 el desarrollo de la de

---

<sup>182</sup> J. P. DONNELLY, 45-46.

<sup>183</sup> Ibid., 128

<sup>184</sup> Ibid., 161-162.

<sup>185</sup> Ibid., 221.

<sup>186</sup> U. VALERO, “Espiritualidad ignaciana...”, 26.

mujeres en Nápoles: “Just as the men had a prefect, so the women too chose one of their number whom all the other women would accept as their leader and put her in charge of the group”<sup>187</sup>. Ese también fue el caso del General con sus obras caritativas romanas: “mientras su propia colaboración era necesaria, Ignacio la prestaba abnegada y generosamente; pero, cuando la obra estaba establecida y presencia no era ya necesaria, se retiraba, y se dedicaba a otra que necesitara su presencia y colaboración”<sup>188</sup>.

#### 2.3.4.3. *Consejo*

Las tiranteces sobre la posible división de la provincia española en 1552 proporciona un buen ejemplo de cómo las diferentes opiniones de los jesuitas se han de poner en juego aunque le corresponda a la cabeza de la Compañía tomar la última decisión. Así, el padre Antonio Araoz, provincial de Aragón, única por el aquel momento en el territorio ibérico junto a la portuguesa, al no estar de acuerdo con una hipotética división de la española escribió que algunas personas principales formulaban razones de peso para desaconsejarla y que había que tener cuidado para que nadie tomara la decisión saltándose las autoridades legítimas de la Compañía siendo él una de ellas<sup>189</sup>. Puesto en negativo, no sentía que se le estuviera consultando sobre el asunto siendo ello necesario en el modo de tomar decisiones en la Compañía, tanto por ser él el provincial como por disponer de importante información, al menos, digna de ser tenida en cuenta.

Pero quizá el caso más paradigmático del modo de gobernar al que se opone el valerse del *consejo* de otros es el del provincialato en Portugal del padre Simón Rodrigues, cofundador de la Compañía. Aunque algunos “faithful sons of the Society” le habían llamado la atención sobre el excesivo rigor con que lideraba la provincia,

---

<sup>187</sup> J. P. DONNELLY, 325.

<sup>188</sup> U. VALERO, “Espiritualidad ignaciana...”, 25.

<sup>189</sup> J. P. DONNELLY, 241.

habiéndoles agradecido el consejo, “he acted exactly to the contrary”, comenta Polanco, “he imposed frequent rebukes and penances, he changed all the officials, and in matters that were already good as well as those that were bad, he imposed some sort of change or modification, sometimes even in matters of almost no importance”<sup>190</sup>. Todo ello unido a que se empeñaba en presidir discusiones teológicas a pesar de que demostraba “deficiency besides that of knowledge”, que era olvidadizo, que no sabía guardar secretos, y que era negado para dirimir asuntos prácticos con laicos, condujo al desagradable proceso que le llevó a las puertas mismas de la expulsión de la Compañía.

#### 2.4. Conclusión

Este largo capítulo ha consistido en analizar si los elementos teóricos del liderazgo jesuítico que manejan las *Constituciones (autoridad, subsidiaridad y consejo)* tuvieron su correlato en la práctica de los primeros jesuitas, entre los que Ignacio de Loyola tuvo un papel fundamental. Cualquier aplicación que se quiera proponer en el contexto actual tiene que preguntarse por ello de acuerdo a la sabiduría de *volver a las fuentes* que se viene impulsando en las congregaciones religiosas desde el Vaticano II.

Aunque el acercamiento a la figura de Ignacio de Loyola como cabeza de la Compañía ha necesitado de contextualización histórica y teológico-espiritual, ello nos ha lanzado de lleno a la vida de números jesuitas que a pesar de innumerables dificultades se mantuvieron unidos como cuerpo apostólico en su meta de *ayudar a los prójimos*. Vinculados a la cabeza y entre sí fueron líderes en edificar la Compañía de acuerdo a semejante fin corporativo.

Con esa continuidad entre teoría y práctica en la primera generación ahora toca confrontar la actualidad. Habrá, pues, que comprobar si realmente los valores matrices

---

<sup>190</sup> Ibid., 252.

del liderazgo jesuítico están desarrollándose conveniente para unir al necesariamente cambiante cuerpo apostólico de la Compañía.

### 3. El liderazgo de “ayudar” y la colaboración en la Compañía renovada

#### 3.1. Transición: de las fuentes a su acomodación

Cómo ha de ser entendido el liderazgo en la Compañía en un momento histórico determinado no es algo que sin más consista en reproducir los contenidos teológico-espirituales encontrados en las *Constituciones* (primer capítulo) así como su paradigmática puesta en práctica por los primeros jesuitas y los valores que en ella pusieron en juego (segundo capítulo). Por el contrario, según la “discreta caridad”, algo central en este tipo de liderazgo, hay que permanecer siempre atentos a las “personas, lugares y tiempos y otras circunstancias” [Co 746].

Semejante dinamismo ha sido evidente en “el proceso y proyecto de renovación y modernización de la Compañía, a raíz y como consecuencia del Concilio Vaticano II”, y que pretendía únicamente “el mayor servicio de Dios y ayuda de las almas”, fin carismático de ese cuerpo apostólico<sup>191</sup>. Sin embargo, es de sobra conocido cómo ello tuvo que realizarse en el contexto de múltiples tensiones internas expresadas en numerosas salidas de miembros de la orden y en una patente crisis de obediencia en cuyas causas no nos podemos detener aquí. Baste con decir que la cabeza de la Compañía por aquel tiempo, el padre Pedro Arrupe, afirmó en uno de sus discursos a la Congregación General que lo había elegido en 1965: “Si buscamos caminos nuevos para resolver esta crisis de obediencia, en manera alguna daremos con la solución en la mera adhesión a los criterios antiguos y la resistencia contra el nuevo estado de cosas (...) Una crisis que ha nacido de elementos nuevos, debe ser resuelta con formas no

---

<sup>191</sup> U. VALERO, *El proyecto de renovación de la Compañía y de Jesús* (1965-2007), Bilbao-Santander 2011, 7. Esta obra, que compila y comenta los documentos oficiales emitidos en ese proceso, recibió la licencia del Prepósito General, padre Adolfo Nicolás, el 20-VII-2011, según aparece en la edición comercializada. Ha sido de gran ayuda para abordar este capítulo.

anticuadas, sino nuevas”<sup>192</sup>. Es necesario, concluye en consecuencia el General, una “reeducación, tanto de los superiores, como de todos los demás” pues “es un nuevo arte de gobernar y un nuevo arte de obedecer lo que hay que aprender”<sup>193</sup>.

Todo ello abre interrogantes nuevos que han de ser abordados para determinar si el proponer hoy los elementos de liderazgo jesuítico encontrados en las *Constituciones (autoridad, subsidiaridad y consejo)*, y explicados desde la práctica de los primeros compañeros, sería adherirse acríticamente a algo pasado o si, a pesar de todos los cambios históricos y eclesiales, siguen teniendo sentido y fuerza para liderar al renovado cuerpo apostólico de la Compañía.

Para tomar una posición sobre semejante disyuntiva lo primero que habrá que hacer es sondear y palpar los criterios hermenéuticos en que se ha concretado la renovación de la Compañía desde el Vaticano II pues ellos son desde los cuales se ha de entender todo lo analizado hasta ahora en esta tesina. Ello llevará, en un segundo momento, a reconocer que semejante proceso ha abierto dimensiones inéditas a la colaboración de no jesuitas en el fin corporativo de *ayudar a los prójimos*. Finalmente, habrá que concretar cómo el liderazgo estudiado en los dos primeros capítulos aplica tanto a los jesuitas como a esos colaboradores de los que crecientemente “las obras de la Compañía dependen primariamente [...] para que ésta realice su misión”<sup>194</sup>. Para ello se usarán tanto documentos de los decretos de las últimas congregaciones generales como algunas intervenciones del padre general Kolvenbach sobre un apostolado jesuítico tan

---

<sup>192</sup> CONGREGACIÓN GENERAL XXXI, Zaragoza 1966, 150. Citado en E. ROYÓN, “Su modo de gobernar”, en G. LA BELLA (ed.), *Pedro Arrupe, General de la Compañía de Jesús. Nuevas aportaciones a su biografía*, Bilbao-Santander 2007, 737. El discurso en cuestión pertenece a la segunda sesión de la Congregación y está fechado el 11-X-1966.

<sup>193</sup> CONGREGACIÓN GENERAL XXXI, 153. Citado en E. ROYÓN, “Su modo...”, 737.

<sup>194</sup> CG 34, D. 13, n. 2.

característico como es el de la educación y que pueden servir para aterrizar el esfuerzo renovador de aquellas<sup>195</sup>.

### 3.2. La “renovación acomodada” de la Compañía de Jesús

Respecto de la pedagogía a ser implementada en los colegios de la Compañía las *Constitutiones* remiten a la redacción de un “tratado” que debía ser posteriormente aprobado por el General. Como es sabido, ello se concretaría décadas más tarde en la *Ratio Studiorum* (1599). Pero aquí lo que interesa resaltar es que inmediatamente a continuación el texto dice que “aquello debe acomodarse a los lugares y tiempos y personas” [Co 455]. Sirva este ejemplo para caer en la cuenta de que cuando Pablo VI escribió que la vida religiosa del momento necesitaba de una “*accommodatam renovationem*” ello resonó de un modo especial en la Compañía<sup>196</sup>. No bastaba pues con la necesaria vuelta a las fuentes que había animado el Concilio y que fue el arranque del segundo capítulo de esta tesina.

De ese modo, si bien la práctica del liderazgo jesuítico según las *Constitutiones* que Ignacio y los primeros compañeros llevaron a cabo es decisiva en cualquier intento de adaptación a tiempos nuevos, pues proporciona inspiración y criterios para el actuar, ello ha de ser aplicado a circunstancias históricas continuamente cambiantes. Sintetizó muy bien el padre Arrupe semejante tensión entre fidelidad a las fuentes y acomodación al tiempo histórico con la siguiente pregunta que invitó a hacerse a los electores de Congregación General XXXI, en el mismo inicio de su liderazgo: “¿Qué habría hecho

---

<sup>195</sup> Valero comenta que el ministerio educativo parte del objetivo corporativo de “hacer bien a personas” para que “puedan, a su vez, ayudar competentemente a otras”. Semejante entronque entre esta actividad y el fin de la Compañía esta expresado en las mismas *Constitutiones*: [Co 338; cf. 622] (U. VALERO, *El Proyecto...*, 118).

<sup>196</sup> Cf. PABLO VI, “II. *Normae ad Exsequendum decretum SS. Concilii Vaticani II ‘Perfecta caritatis’*”, en ID., *Ecclesiae Sanctae. Normae ad quaedam exsequenda SS. Concilii Vaticani II decreta statuuntur* (6-VIII-1966).

hoy San Ignacio?”<sup>197</sup>. Todo su generalato puede ser entendido como un intento de respuesta a semejante cuestión pues tuvo siempre claro que el proyecto de renovación de la Compañía que él iba a liderar debía hacerse decidida y valientemente pero valiéndose “permanentemente y de modo intenso de las Constituciones, como hicieron y le recomendaron las mismas Congregaciones Generales”<sup>198</sup>.

Se puede decir, pues, que cualquier intento de proponer hoy un modo de liderazgo auténticamente jesuítico no puede sino partir del convencimiento de que para ello “es necesario saberlas [las *Constituciones*]” [Co 826], al menos si se quiere permanecer en continuidad con el espíritu y la letra de lo que el cuerpo de la *Compañía* ha expresado de manera oficial en las últimas décadas. Y es que si bien antes del Concilio las *Constituciones* tenían “para la mayoría de los jesuitas no poco de arcano”, con el generalato de Arrupe se impulsó un conocimiento no sólo literal de su texto sino uno “interno”, vivencial, de su índole y de su profundo dinamismo vital”<sup>199</sup>.

Con ello se ha descubierto que el padre cofundador Nicolás Bobadilla no sólo no estaba errado en describir las *Constituciones* como un “laberinto confusissimo”<sup>200</sup> sino que ellas, con sus principios que caracterizan la misión, articulan y mantienen unido al cuerpo para así servir mejor a las personas en el seno de la Iglesia<sup>201</sup>. Pero, según

---

<sup>197</sup> P. ARRUPÉ, “*De vita spirituali*”, en “Congregatio Generalis XXXI. Documenta varia”, en *Acta Romana Societatis Iesu* XIV (1961-1965), 480-485. Citado en U. VALERO, “Hombres de las Constituciones. Sobre el uso de las Constituciones hecho por el padre Pedro Arrupe en su generalato”, *Revista de Espiritualidad Ignaciana*, 38/3, n. 116 (2007), 20.

<sup>198</sup> *Ibid.*, 21. La razón es la misma que nos llevó en el capítulo anterior a analizar la práctica del liderazgo jesuítico en la primera y segunda generación: palpar “la experiencia fundacional que está al origen de aquéllas [las *Constituciones*] y se expresa en el carisma que late en ellas” (*Ibid.*, 26).

<sup>199</sup> *Ibid.*, 22. Hasta entonces los jesuitas disponían de un “Sumario” en el que se condesaban textos sueltos del Examen y de las Parte III (noviciado) y VI (votos). Las partes VIII y IX, tan importantes en el primer capítulo de esta tesina, eran desconocidas para la mayoría y aplicaban estrictamente a las situaciones sobre las que tratan. Por el contrario, el padre Arrupe invitó a toda la Compañía que se prepara para la Congregación General XXXII (1975) con un año de lectura y estudio de ellas para suscitar en todo el cuerpo “el genuino espíritu ignaciano” (P. ARRUPÉ, “Carta de 8 de septiembre de 1973, a todos los Superiores mayores, convocando la Congregación General XXXII”, en *Acta Romana Societatis Iesu* XVI (1973-1976), 114 –citado y traducido del original latino en U. VALERO, “Hombres de...”, 24).

<sup>200</sup> *Nadal* IV, 733. Citado en U. VALERO, “Hombres de...”, 28.

<sup>201</sup> Cf. P. ARRUPÉ, “El modo nuestro de proceder” (conferencia del 19-I-1979), en *Acta Romana Societatis Iesu* XVII (1977-1979), 681-687. Citado en U. VALERO, “Hombres de...”, 37.

Arrupe, otro paso que había que darse era el de “comprender en clave actual nuestro carisma y discernir nuestro servicio hoy a la Iglesia” mediante el “repensar el modo de aplicar los criterios ignacianos a las situaciones concretas actuales”<sup>202</sup>. Al hacer eso se pone en contacto al cuerpo de la Compañía militante con la gracia original, posibilitando su re-creación y re-fundación o, en palabras de Arrupe, que se “reengendre” continuamente en el devenir histórico<sup>203</sup>. Cómo esto ha afecto al cuerpo apostólico será el tema del siguiente apartado pues para decir si los elementos de liderazgo estudiados siguen siendo válidos hoy hay que atender a la renovación de la Compañía en su autocomprensión corporativa.

### **3.3. La colaboración con otros en la misión: ¿un cuerpo nuevo?**

El título del decreto 13 de la Congregación General XXXIV (1995) es “Colaboración con los laicos en la misión”. En él se cristaliza el proceso por el cual el cuerpo de la Compañía ha acabado por entenderse de una manera mucho más amplia de cómo se hacía antes del Vaticano II. Si bien, la Congregación General recogía el magisterio reciente de la Iglesia sobre los laicos, “la llamada a servir que brota de su gracia bautismal”, y el reconocimiento de que ello es un verdadero *signo de los tiempos* en cuyo reconocimiento y promoción la Compañía se ha comprometido desde el principio<sup>204</sup>, ella dio un paso ulterior *ad intra* que no puede menos que citarse literalmente:

Desde entonces una colaboración creciente con los laicos ha expandido nuestra misión y ha cambiado la manera de llevarla a cabo juntamente con otros. Ha enriquecido lo que hacemos y la forma como entendemos nuestra función en la misión. En algunas partes del mundo las obras de la

---

<sup>202</sup> P. ARRUIPE, “Carta de 14 de mayo de 1978, a toda la Compañía sobre la inculturación”, en *Acta Romana Societatis Iesu XVII* (1977-1979), 235. Citado en U. VALERO, “Hombres de...”, 32.

<sup>203</sup> P. ARRUIPE, “Reengendrar cada día la Compañía” (Homilía fiesta san Ignacio, Lima, 31-VII-1979), en ID., *La identidad del jesuita en nuestros días*, Santander 1981, 487. Citado en U. VALERO, “Hombres de...”, 27.

<sup>204</sup> CG 34, D. 13, n. 1.

Compañía dependen primariamente de los laicos para que ésta realice su misión. Prevemos la expansión del protagonismo apostólico laical en las obras de la Compañía durante los próximos años y nos comprometemos a apoyarla<sup>205</sup>.

Aunque a veces el decreto, incluido el mismo título, parece manejar un concepto amplio de misión, el de toda la Iglesia, en la que los jesuitas colaboran junto con los laicos, “sacerdotes, religiosos y religiosas de distintos carismas, gentes de todos los credos”<sup>206</sup>, el pasaje transcrito no deja lugar a dudas sobre la situación nueva en la que se encuentra el cuerpo apostólico de la Compañía: crecientemente sus iniciativas para *ayudar a los prójimos*, su fin carismático, depende de los laicos. Pero esto no ha de entenderse, según la Congregación, como algo que desuna el cuerpo pues aquellos han de ser vistos por los jesuitas como verdaderos “compañeros”, con todo lo que esta palabra significa en la tradición jesuítica, “sirviendo juntos, aprendiendo unos de otros, respondiendo a las mutuas preocupaciones e iniciativas y dialogando sobre los objetivos apostólicos”<sup>207</sup>.

Pero aunque esa Congregación había dado pie al comienzo de “experiencias de ‘vinculación jurídica’ individual de laicos con la Compañía”<sup>208</sup> la 35 (2008) después de revisarlas concluyó “que parece conveniente no promover por más tiempo este tipo especial de vínculo”<sup>209</sup>. La Congregación explica que tomó esa decisión tras considerar que semejante opción no había sido muy demandada y que existen ya numerosas asociaciones laicales de inspiración ignaciana que pueden ofrecer una cierta vinculación

---

<sup>205</sup> Ibid., D. 13, n. 2.

<sup>206</sup> Ibid., n. 3. Cf. U. VALERO, *El Proyecto...*, 296.

<sup>207</sup> Ibid, n. 7; cf. n. 20.

<sup>208</sup> Ibid. n. 23. Según recoge este número ya la Congregación General XXXI había considerado la posibilidad de una “vinculación más estrecha” entre algunos laicos con la Compañía.

<sup>209</sup> CG 35, D. 6, nn. 26-27.

desde esa espiritualidad. Pero tampoco se puede negar que insoslayablemente la Compañía se había topado con el hecho de que mientras los jesuitas se vinculan a la Compañía por los votos religiosos los laicos, en cambio, lo hacen por “por libre y voluntario acuerdo entre ellos y la Compañía”, quedando así ambos comprometidos en el cumplimiento de las tareas encomendadas pero “por diverso título”<sup>210</sup>.

¿Cómo combinar semejante tensión entre el creciente papel de los laicos en la misión de la Compañía y la imposibilidad de integrarles jurídicamente en el cuerpo apostólico aunque su colaboración sea decisiva en el *ayudar a las personas*? Obviamente, esta tesina no tiene como objetivo tratar tan complicada pregunta. Quizá una posibilidad de respuesta sea la de ahondar en las diferencias y parecidos entre espiritualidad “ignaciana” y espiritualidad “jesuítica” y cómo la última puede aplicarse a los laicos. Y es que ellos no sólo reciben inspiración de la experiencia de Ignacio sino también de la de sus compañeros jesuitas pues aquellos participan decisivamente en el cuerpo que sólo se mantiene unido si permanece fiel al fin para el que ha surgido<sup>211</sup>.

En cualquier caso es un hecho que alrededor del mundo se ha multiplicado enormemente lo que la Congregación General XXXIV reconoció al usar las palabras del padre P.-H. Kolvenbach a la I Congregación de Provinciales (1990): “Un laico puede ser Director de una obra de la Compañía”<sup>212</sup>. Y esto, según las *Normas Complementarias [NC]*, implica que aquel “recibe de ella la misión de su cargo” y que tiene “autoridad religioso-apostólica [...] conforme al genuino espíritu ignaciano” [NC 407]<sup>213</sup>. Según ello, la justa expectativa es que “reciban una formación específica en los

---

<sup>210</sup> U. VALERO, *El proyecto...*, 298. Obviamente, detrás de esa barrera está la *Formula Institutii* que corporativamente vincula pertenencia con los votos.

<sup>211</sup> Cf. E. ROYÓN, “Las Constituciones en el Cuerpo de la Compañía. Un *espíritu* y un *camino* para un Cuerpo”, *Manresa* 78 (2006), 393.

<sup>212</sup> CG 34, D. 13, n. 13. El padre Kolvenbach fue General de la Compañía desde el año 1983 hasta el 2008.

<sup>213</sup> El coordinador de la comisión que compuso las NC las describe así: “La CG 34 de la CJ (1994-95) aprobó un amplio conjunto de normas, extraídas de decretos de precedentes CC GG, especialmente mente de la 31, 32 y 33 y de la misma 34, ordenadas en paralelo con el esquema de las *Constituciones*, cuyo fin

valores ignacianos y una ayuda en el discernimiento de los objetivos y prioridades apostólicas y de las estrategias prácticas para su realización”<sup>214</sup>.

Pues bien, después de esta sintética pero necesaria contextualización de la situación actual se tratará a continuación de ver hasta qué punto esos “valores ignacianos” de los que hablaba la Congregación General XXXIV pueden ser los de *autoridad, subsidiaridad y consejo* que aparecieron en el análisis del líder jesuítico según las *Constituciones* y que tenían su correlato en las primeras generaciones de jesuitas. Si así fuera, realmente la Compañía se habría renovado armónicamente pues a la vez que abierta a la llamada “Iglesia de los laicos” se estaría reengendrando según sus fuentes tal y como el Concilio impulsó y Arrupe intentó aplicar en la Compañía.

### **3.4. *Autoridad, subsidiaridad y consejo* en los colaboradores laicos**

#### **3.4.1. *Hacia un liderazgo apostólico y jesuítico de los laicos***

Analizar las huellas del liderazgo jesuítico en la espiritualidad apostólica de los laicos que dirigen instituciones de la Compañía es abrirse al modelo de un “patient, practical, laborer in the Lord’s vineyard” y no simplemente pensar en alguien que ha tenido la experiencia de los *Ejercicios espirituales*<sup>215</sup>. Para visualizarlo y poner en juego los elementos de liderazgo jesuítico de las *Constituciones*, es de gran ayuda el referido decreto sexto de la Congregación General XXXV, “La colaboración en el corazón de la misión”<sup>216</sup>. Puntuales referencias a otras congregaciones generales recientes también serán hechas. Junto con ello, algunos discursos del padre P-H Kolvenbach sobre el tema

---

es fomentar y promover la observancia cada día más perfecta de éstas y de todo el Instituto de la CJ” (U. VALERO, “Normas Complementarias”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario... (G-Z)*, 1319). Sin embargo, no se recoge ellas comentario alguno al retrato ideal del General que aparece en las *Constituciones*.

<sup>214</sup> CG 34, D. 13., n. 8.

<sup>215</sup> J. P. SCHINELLER, 38.

<sup>216</sup> La reciente Congregación General XXXVI (2016) en su segundo decreto, “Un gobierno renovado para una misión renovada”, es continuista al incluir un apéndice evaluativo sobre las “recomendaciones y resultados clave del Decreto 5 de la CG 35”. Los decretos de aquella han sido ya promulgados por el Padre General pero todavía no han sido publicados en *Acta Romana Societatis Iesu*.

del apostolado universitario, crecientemente liderado por laicos, darán pistas prácticas sobre su implementación en la actualidad<sup>217</sup>.

### 3.4.2. *Autoridad*

El decreto 6 de la penúltima Congregación General dedica un bloque entero a responder a la siguiente pregunta: “¿Qué constituye y sostiene una obra de la Compañía?”<sup>218</sup>. La dinámica a la que hace referencia toca de lleno a la *autoridad ad aedificationem* de la que hablan las *Constituciones* al describir las competencias del liderazgo del General y que, como participación de él, debía ejercer cada miembro líder del cuerpo para mantener a este en su “buen ser” [Co 212]. Pues bien, en palabras de esta Congregación, ello viene también dado por la consonancia con el fin de la Compañía, *ayudar a las personas*, formulado en lenguaje moderno: “Una obra ignaciana se puede llamar *jesuítica* cuando tiene una clara y definida relación con la Compañía de Jesús y cuando su misión concuerda con la de la Compañía, por un compromiso con la fe que realiza la justicia por medio del diálogo interreligioso y una responsabilidad creativa con la cultura”<sup>219</sup>.

El liderazgo que mantiene unido al cuerpo según semejante fin corporativo “puede ser ejercido por jesuitas o por otros”<sup>220</sup> desde el hecho de que en último término todos ellos están bajo la autoridad del General “a través de los diversos cargos intermedios”<sup>221</sup>. En esa línea, había dicho el padre Kolvenbach una década antes, “la cabeza de la institución –sea un jesuita o un seglar– es [...] el guía apostólico de un

---

<sup>217</sup> Al comienzo de este siglo decía el padre Kolvenbach que se calculaba que “en la educación de la Compañía la proporción es de 95% de laicos por 5% de jesuitas” (P.-H. KOLVENBACH, “La Universidad de la Compañía de Jesús a la luz del carisma ignaciano. Reunión internacional de la Educación Superior de la Compañía” (Roma-Monte Cucco, 27-V-2001), en ID., *Discursos universitarios*, Madrid 2008, 205.

<sup>218</sup> CG 35, D. 6, nn. 9-14.

<sup>219</sup> Ibid., n. 10.

<sup>220</sup> CG 35, D. 6, n. 11.

<sup>221</sup> Ibid., n. 10. Desgraciadamente, no se recurre al evocador lenguaje que usan las *Constituciones* para apoyar más sólidamente semejante comprensión participada del liderazgo jesuítico. Por ejemplo, “Cabeza”, “cuerpo”, “influjo” no se utilizan explícitamente en este decreto o se hace muy puntualmente [cf. Co 666].

instrumento apostólico”<sup>222</sup> ejerciendo una autoridad que más que consistir en “poder” es “animación”<sup>223</sup> del “*ethos* de la institución”<sup>224</sup> para que todos se identifiquen personalmente con la visión y propósitos institucionales<sup>225</sup>. Su confianza en Dios y fortaleza de espíritu en semejante tarea se canalizarán, sugiere la Congregación General, en “lo propio de nuestro modo de proceder”, especialmente en la incorporación del “discernimiento apostólico” en la toma de decisiones<sup>226</sup>. Por ejemplo, el tema de las contrataciones de nuevo personal se convierte en algo decisivo en la actualidad pues se debe dar prioridad en semejante proceso “a la identidad y a la misión” pues es alienable el “derecho de escoger hombres y mujeres capaces de compartir” aquellas<sup>227</sup>. Ni el Director de obra laico ni el jesuita pueden prescindir de esa prioridad en aras, por ejemplo, del éxito académico de la institución al contratar nuevos miembros sólo por su excelencia profesional.

En definitiva, los laicos con puestos de liderazgo en la Compañía “asumen una relación especial” con ella que implica tanto “apoyo y atención por parte de la misma”<sup>228</sup> como una profundización en lo que consiste “la misión compartida”<sup>229</sup>. Sin embargo, la meta no es que aquellos sean, decía Kolvenbach, “minijesuitas” pues “no hay peor error en la vida espiritual que querer conducir a todos por el mismo camino” y los laicos están ante todo llamados “a vivir su propia vocación laical”<sup>230</sup>. Aquí emerge

---

<sup>222</sup> P.-H. KOLVENBACH, “La Universidad jesuita hoy. Sobre el ministerio de la enseñanza. A los Rectores de las Universidades de la Compañía” (Frascati, Roma, 5-XI-1985) en ID., 41.

<sup>223</sup> Ibid., 40.

<sup>224</sup> P.-H. KOLVENBACH, “La Universidad de...”, en ID., 207.

<sup>225</sup> P.-H. KOLVENBACH, “Presente y futuro de INSA-ETEA. Discurso del Padre General de la Compañía de Jesús con motivo de su visita a Córdoba” (febrero de 1994), en ID., 152.

<sup>226</sup> CG 35, D. 6, n. 20. Esta es una de las pocas referencias en el decreto, aunque todas ellas bastante implícitas, a cierta relación vertical con Dios, la supuesta “familiaridad con Dios” de las *Constituciones*, como algo relevante para el liderazgo jesuítico.

<sup>227</sup> P.-H. KOLVENBACH, “La Universidad de...”, en ID., 205.

<sup>228</sup> Id.

<sup>229</sup> Ibid., n. 18. Tampoco aquí se hacen referencias a las partes VIII y IX de las *Constituciones*. Sí se indica la importancia, diríamos “pragmática”, de “la Séptima Parte de las *Constituciones* [la finalidad apostólica de la Compañía, el “hacer”], las *NC* y la *Autobiografía* [...] aunque los *Ejercicios Espirituales* tendrán siempre la primacía” (Ibid., n. 19).

<sup>230</sup> P.-H. KOLVENBACH, “La Universidad de...”, en ID., 206.

la necesaria *cura personalis*, “el cuidado de la persona, de la personalidad” propia de la experiencia de los *Ejercicios ignacianos*<sup>231</sup>.

### 3.4.3. Subsidiaridad

En el escenario de laicos como líderes jesuíticos, la *subsidiaridad* pasa porque se les considere y apoye por parte de los superiores mayores, provinciales y superiores regionales, siendo de “vital importancia” que se pongan en juego los siguientes elementos en ello: “un diálogo regular”, “espíritu de confianza”, “discernimiento” y “responsabilidad”<sup>232</sup>. Sin duda alguna todo ello fortalece una “adecuada subsidiaridad”, subraya la Congregación General, delineándose así “un sentido más claro de colaboración en la misión”<sup>233</sup>.

Aunque el lenguaje de “motores universales y particulares” y de la “discreta caridad” no se usa explícitamente, las experiencias que connotan laten en cómo se entiende hoy el liderazgo jesuítico. Respecto de lo primero, se usa la imagen de la Congregación General XXXIV “red apostólica ignaciana”<sup>234</sup> que claramente apela a una interrelación dinámica entre los distintos líderes, jesuitas o no. Cuando ella funciona convenientemente se constata tanto un avance en la cooperación como que “el discernimiento, planificación y ejecución de proyectos comunes” se convierte en algo cada vez más habitual<sup>235</sup>. La discreción, digamos algo sobre lo segundo, sigue entonces siendo fundamental para entender bien esta subsidiaridad que es tan central en mantener unido al cuerpo. La Congregación General describe esa adaptabilidad a *personas, tiempos y lugares* de una manera sugerente: “cuando la tradición ignaciana es expresada por voces diversas —mujeres y hombres, religioso y laicos, movimientos e

---

<sup>231</sup> P.-H. KOLVENBACH, “*Lectio Inauguralis*. Universidad ‘Alberto Hurtado’ (Chile, 1-V-2006), en ID., 231.

<sup>232</sup> CG 35, D. 6., n. 12.

<sup>233</sup> Id.

<sup>234</sup> CG 34, D. 13, n. 21. Cf. CG 35, D. 6, n. 23.

<sup>235</sup> Id.

instituciones, comunidades e individuos— se hace más aceptable y más vigorosa, capaz de enriquecer a toda la Iglesia”<sup>236</sup>. De este modo, el liderazgo que promueve e incorpora la colaboración con otros no es sino un fruto de una caridad discernida, esto es, una manera de servir más y mejor a Dios y a los prójimos<sup>237</sup>. Kolvenbach lo expresó claramente: “Por simple realismo y por el principio ignaciano de la acomodación a las personas y tiempos, la Compañía considera hoy el ‘compañerismo con otros’ como una de las características de *nuestro modo de proceder*”<sup>238</sup>.

De ese modo, le compete al líder jesuítico no sólo comunicar a cada miembro de la institución la inspiración apostólica de esta sino promover que “cada uno a su manera” participe de ella<sup>239</sup>. Ese es un movimiento de doble sentido, no sólo descendente sino también ascendente: todos los integrantes de la institución “deberían ser invitados, en la esperanza de que ellos aporten su ayuda a la misión que se está cumpliendo en el centro”<sup>240</sup>. Pero esa corresponsabilidad no es un fin en sí mismo ya que la colaboración existe para que el cuerpo pueda “prestar una más eficaz servicio a aquellos que necesitan” de ayuda para su bienestar<sup>241</sup>.

#### 3.4.4. *Consejo*

Este parece ser el elemento de liderazgo jesuítico que más ha sido desarrollado en las últimas décadas dado que las sociedades democráticas no han hecho sino proliferar más y más por múltiples partes del mundo, estimulando valores que sólo

---

<sup>236</sup> Id.

<sup>237</sup> Cf. I. IGLESIAS, 618.

<sup>238</sup> P.-H. KOLVENBACH, “La Universidad de...”, en ID., 205. Cita el importante decreto de la CG 34 sobre el modo de proceder jesuítico del cual el trabajo codo con codo con los laicos es “esencial”: cf. CG 34, D. 26, n. 15-16.

<sup>239</sup> P.-H. KOLVENBACH, “Características de nuestra educación. A la asamblea de Enseñanza Superior de la Compañía de Jesús en los Estados Unidos” (Georgetown, 7-VI-1989), en ID., 69.

<sup>240</sup> P.-H. KOLVENBACH, “En el segundo centenario de la enseñanza jesuítica en los Estados Unidos de América” (Georgetown, 8-VI-1989), en ID., 84.

<sup>241</sup> Id.

estaban implícitamente recogidos en las *Constituciones* y en la práctica de los primeros líderes jesuíticos. De ese modo la Congregación General XXXI afirmó que

para encontrar más fácilmente la voluntad de Dios, tenga el Superior consigo personas de consejo y consúltelas con frecuencia... Si lo hace, todos se persuadirán de que su Superior sabe, quiere y puede bien regirlos en el Señor nuestro (Const. 667). Además, ya que todos los que trabajan unidos en el servicio divino están bajo el influjo de la gracia del Espíritu Santo, es conveniente intercambiar ideas y aconsejarse con todos, para conocer mejor la voluntad divina. Con facilidad y frecuencia pidan los superiores consejo a sus hermanos y óiganlos por separado o en grupo, e incluso a todos reunidos, según el carácter y la importancia del asunto<sup>242</sup>.

Este pasaje tan inspirador sobre el valor de consultar, es decir, del líder que se deja ayudar en su oficio por otro, hunde sus raíces en la discreta caridad como elemento fundamental de la *subsidiaridad* pues implica la unción del Espíritu Santo en cada persona. Recientemente ello no ha dejado sino de entenderse en un sentido cada vez más amplio: laicos y jesuitas están involucrados en el mismo proceso de buscar la voluntad de Dios sobre cómo el cuerpo apostólico puede *ayudar a los prójimos* de una manera adaptada a los tiempos modernos. En este sentido, es algo evidente que cuanto más se desarrollen los medios de comunicación *ad intra* la Compañía podrá más eficazmente aglutinar “sinergias al servicio de una misión universal”<sup>243</sup>.

---

<sup>242</sup> CG 31, D. 17, n. 6.

<sup>243</sup> CG 35, D. 6, n. 22.

Más localmente, los provinciales han de compartir con los directivos de las obras de la provincia, ya sean jesuitas o no, “información importante y directrices de la Compañía universal”<sup>244</sup>. Pero deberían estar abiertos a un intercambio que no se quede sólo en lo informativo. Decía el padre Kolvenbach al consejo directivo de la Universidad de Georgetown: “Ustedes, como miembros del Consejo, se aseguran de que la piezas estén en su sitio para la selección, formación y conservación de la mejor facultad posible, de la plantilla y de la administración”<sup>245</sup>.

### 3.5. Conclusión y líneas de crecimiento

En definitiva, aunque con un lenguaje nuevo y desde categorías contemporáneas, se puede decir que con las últimas Congregaciones Generales y Padres Generales se ha desarrollado lo que las *Constituciones* afirman sobre los distintos líderes jesuíticos: “De lo que está dicho del General se podrá entender lo que conviene a los Preósitos Provinciales y locales y Rectores de Colegios, cuanto a las partes, autoridad y oficio y ayudas que deben tener” [Co 811]. Y es que esas tres, en nuestro lenguaje, *autoridad*, *subsidiaridad* y *consejo*, aunque tienen su *locus natalis* en el retrato ideal que las *Constituciones* hacen del General permean y conforman cualquier tipo de liderazgo en la Compañía, ya sea este ejercido por jesuitas o por laicos.

Sin embargo, el análisis realizado durante este capítulo ha puesto a relucir que la conexión de esos dinamismos de liderazgo jesuítico con las fuentes, teológico-espirituales y prácticas de los primeros jesuitas, deja que desear pues se usa un lenguaje demasiado implícito en los documentos recientes. En este sentido, se puede decir que la vuelta a las *Constituciones* como fuente de inspiración y de principios para la Compañía que animó el padre Arrupe no se ha realizado en toda su profundidad.

---

<sup>244</sup> Ibid., n. 12.

<sup>245</sup> P.-H. KOLVENBACH, “Al consejo directivo de la Universidad de Georgetown. En la Pontificia Universidad Gregoriana” (Roma, 10-V-2007), en ID., 261.

Por tanto, sería deseable que en lo sucesivo se fortaleciera la naturaleza del liderazgo jesuítico con un recurso más explícito a la dinámica que las *Constituciones* proponen y que los primeros jesuitas llevaron a la práctica con notable fruto. En nuestro tiempo ello pasaría primeramente por comprender que los laicos, junto con religiosos y sacerdotes no jesuitas, que lideran obras apostólicas jesuíticas al hacerlo se vinculan a la experiencia de un cuerpo unido mediante la orientación hacia la *ayuda a los prójimos*. Pero, en segundo lugar y más concretamente, una lectura sapiencial y adaptada de las fuentes estudiadas en esta tesina puede ser de gran importancia para concienciar a los directores de obra no jesuíticos que el fin y el cómo se lidera hacia él van de la mano pues reclama cualidades bien concretas para su consecución. Sólo así, pues, un director de obra, incluidos los jesuitas, puedan animar de verdad la tarea apostólica, traduciendo la misión a los diversos contextos gracias a una sabia combinación de *autoridad*, *subsidiaridad* y *consejo*<sup>246</sup>.

En definitiva, se trata de que perder el miedo a llamar “liderazgo jesuítico” a lo que hacen muchos de los colaboradores no jesuitas. Ya que ellos tienen *de facto* una vinculación especial con la Compañía, simplemente hablar de “liderazgo ignaciano” no hace sino oscurecer el sentido de experiencia de cuerpo que esta tesina resaltó al inicio pues de aquella surgió el grupo de *amigos en el Señor* que llega hasta la actualidad. Es pues, momento de recapitular todo lo estudiado hasta aquí y comprobar si lo que se enunciaba en la introducción puede seguir sosteniéndose: si el liderazgo jesuítico tiene elementos esenciales y dinamismos que son transportables a cualquier colaborador, jesuita o no, que es enviado por la Iglesia a “trabajar en la viña del Señor” [Co 573].

---

<sup>246</sup> Es una relectura desde esta tesina de las “Orientaciones para las relaciones entre el Superior y el Director de obra”, en *Acta Romana Societatis Iesu XXII* (1996-1998), 393-421.

## Conclusión

En primer lugar, esta tesina ha reconocido que realmente se da una permanencia del modelo de gobierno que desde el principio ha caracterizado el cómo liderar para cumplir el fin corporativo de *ayudar a los prójimos*. Así, aunque el proyecto de renovación postconciliar haya actualizado y desarrollado algunos aspectos, el estilo de gobierno original conserva hoy en día toda “su pureza y vigor”<sup>247</sup>. El método seguido para reconocerlo ha sido el de, partiendo del texto normativo de las *Constituciones*, estudiar tanto su práctica inicial como la más reciente pues “la costumbre es el mejor intérprete de las leyes” [CIC 27]<sup>248</sup>. En cualquier modo, una prueba decisiva de ello es que las *NC*, aprobadas por la Congregación General XXXIV (1995) y que desde entonces acompañan a las *Constituciones* como lectura renovada de ellas, no hacen precisión alguna al retrato ideal del General de la Parte IX, verdadera “spirituality for superiors”<sup>249</sup>. Por tanto, se puede decir abiertamente que semejante estilo de gobierno, “marcado por la preferencia de las cualidades de carácter [...] sigue teniendo validez inspiradora”<sup>250</sup>.

Más en concreto, en esta tesina, animada por la invitación conciliar a volver a las fuentes como paso necesario para una sana acomodación de los carismas eclesiales, se han reconocido tres elementos que desde bien pronto dinamizaron y vertebraron el cuerpo apostólico de la Compañía: *autoridad, subsidiaridad y consejo*. Aunque puedan parecer fuerzas contrarias, su virtualidad radica precisamente en su complementariedad dada las diferentes situaciones en las que los miembros del cuerpo se encuentran al *discurrir* por el ancho mundo para *ayudar a los prójimos*. Alimentados esos elementos tanto por las cualidades de carácter mencionadas como por principios teológico-

---

<sup>247</sup> U. VALERO, “Gobierno”, en J. GARCÍA DE CASTRO (DIR.), *Diccionario... (G-Z)*, Bilbao-Santander 2007, 921.

<sup>248</sup> Citado en U. VALERO, “Espiritualidad ignaciana...”, 24.

<sup>249</sup> G. GANSS (ed.), *The Constitutions of the Society of Jesus*, St. Louis 1970, 309.

<sup>250</sup> A. AUSTIN, 264.

espirituales bien concretos que se perciben en su práctica, su combinación e interacción lo que obra es el *edificar* el cuerpo y mantenerlo unido en pos del fin, ayudando a crecer de ese modo a sus miembros<sup>251</sup>. Así se ha constatado tanto en el modo de gobernar del primer General, Ignacio, como de las primeras generaciones de jesuitas.

Pero, en tercer lugar, ¿a qué líderes puede inspirar ese modelo de gobierno? ¿Sólo a los jesuitas? ¿Son realmente transportables dichos principios a la actualidad? Para responder a esas preguntas hay que tener en cuenta que, tanto los jesuitas que fueron elegidos como obispos durante los primeros años como los laicos con los que colaboran los primeros jesuitas, fueron animados a liderar según este estilo de gobierno. Las cartas de Ignacio al patriarca de Etiopía y a sus obispos asistentes, y los casos de colaboración con los laicos durante los primeros años de desarrollo de la Compañía, han apuntado a esa dirección. Mucho más se podría estudiar y profundizar en ese sentido. Pero baste con recoger lo que afirmó la Congregación General XXXV en su decreto sobre colaboración: “En su tiempo, San Ignacio albergó a los que vivían sin techo en Roma, se preocupó por las prostitutas y estableció casas para huérfanos [...] Buscó colaboradores y con ellos estableció organizaciones y redes para continuar estos y muchos otros servicios [...] La colaboración en la misión [...] expresa nuestra verdadera identidad como miembros de la Iglesia”<sup>252</sup>.

Sin embargo, aunque en el caso de los laicos sean muchos de ellos los que ya colaboran sirviendo como líderes de obras de la Compañía, especialmente en el apostolado educativo, no se ha subrayado de manera suficientemente explícita las implicaciones de los dos primeros puntos de esta conclusión: liderar en la Compañía reclama un modo muy preciso que hunde sus raíces en los orígenes fundacionales y no

---

<sup>251</sup> A. NICOLÁS, “A Call for Spiritual Leaders: The Jesuit Superior General on Higher Education”, *America Magazine*, October 31, 2013 | Consultado el 7 de abril de 2007. <http://www.americamagazine.org/faith/2013/10/31/call-spiritual-leaders-jesuit-superior-general-higher-education>.

<sup>252</sup> CG 35, D. 6, n. 30.

es algo, pues, de lo que se pueda prescindir. Por eso, aunque hemos reconocido cierta continuidad implícita con lo mejor de la tradición del liderazgo jesuítico, convendría que los laicos que tienen puestos de gobierno en la misión no sólo se empapen de las dinámicas espirituales presentes en los *Ejercicios espirituales* de Ignacio sino también de los torrentes que vienen de la *autoridad*, *subsidiaridad* y del *consejo*. Estos elementos de dónde vienen es de las partes VIII y IX de las *Constituciones* y no de otras fuentes. Formar líderes jesuíticos sin profundizar en ellos sería abocar a los laicos a la marginación de la experiencia corporativa de ayudar a los *prójimos*. Si no, ¿qué serían? ¿Meros funcionarios? Aunque su vinculación jurídica se haya descartado, no se ve por qué ellos no puedan recibir fuerza e inspiración de los principios dinamizadores pues no hacen referencia alguna a los votos religiosos. Perfectamente puede, y deben, ser líderes con *autoridad* para mantener a la obra en la persecución del fin corporativo, potenciando la *subsidiaridad* entre los que lideran y *consultándoles*. Se impone, pues, retomar el uso y acomodación de las *Constituciones* del generalato del padre Arrupe a las nuevas situaciones. Creemos que hay material de sobra para hacerlo.

Finalmente, no sería bueno ocultar que otros autores han propuesto otros elementos para entender cómo funciona el liderazgo ignaciano. Demos algunos ejemplos, curiosamente también en forma triple. El padre Nicolás, General de la Compañía de 2008 a 2016, hablaba de “reinforce and motivate [...] the values and attitudes that are based in the sacred Scriptures”, “service is the basic concept of understanding authority”, y “the principal function of a leader is to help the members of a community grow to become the living presence of God in the world”<sup>253</sup>. Más concreto era el ya experimentado en tareas de gobierno padre Bergoglio: “cuidado por la edificación en los prójimos”, “ser factor de unidad”, y “la humildad”<sup>254</sup>. Por su

---

<sup>253</sup> A. NICOLÁS, *Ibid.*

<sup>254</sup> J. M. BERGOGLIO, 23-26.

parte, el jurista Urbano Valero precisa aún más su propuesta: el liderazgo jesuítico es “un gobierno orante, discernido, iluminado por el consejo”<sup>255</sup>. Después de analizar esos intentos junto con las fuentes y sus comentarios creemos que la nuestra (*autoridad, subsidiaridad y consejo*) es la más comprensible para el líder jesuítico contemporáneo, ya sea jesuita o no. Además, proporciona una comprensión dinámica del proceso de liderazgo que es muy pertinente hoy en día, tiempo de grandes cambios socioculturales que en cierta manera nos asemejan a los vaivenes de la época de los primeros jesuitas.



La invitación a que los laicos no sólo sean líderes ignacianos sino también jesuíticos puede sonar polémica aunque se haya clarificado su situación en las más recientes congregaciones generales. Pero las tensiones han acompañado siempre al cuerpo de la Compañía y así, pues, se ha de entender que un laico pueda ser un líder jesuítico en cuanto a la misión. No como algo que complique la vida sino como un modo de caminar y progresar en el modo de proceder del cuerpo fundado para *ayudar*. Así parece entenderlo el primer papa jesuita de la historia:

La armonización de ésta [la tensión entre la salvación y perfección propia y la del prójimo] y de todas las tensiones (contemplación y acción, fe y justicia, carisma e institución, comunidad y misión...) no se da mediante formulaciones abstractas, sino que se lo logra a lo largo del tiempo mediante eso que Fabro llamaba ‘nuestro modo de proceder’. Caminando y ‘progresando’ en el seguimiento del Señor, la Compañía va armonizando las

---

<sup>255</sup> U. VALERO, “Nona Parte...”, 310-311.

tensiones que contienen y producen, inevitablemente, la diversidad de gente que convoca y las misiones que recibe<sup>256</sup>.

---

<sup>256</sup> FRANCISCO, “Intervención del Santo Padre en la 36 Congregación General de La Compañía de Jesús (24 de Octubre de 2016) | Consultado el 7 de abril de 2007.  
[http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2016/october/documents/papa-francesco\\_20161024\\_visita-compagnia-gesu.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2016/october/documents/papa-francesco_20161024_visita-compagnia-gesu.html).

## Bibliografía

- ALDAMA, A. M. DE, *Comentario a la IX Parte de las Constituciones. El General de la Compañía de Jesús, su persona y su gobierno*, Roma 1982.
- , *Iniciación al estudio de las Constituciones*, Roma 1981.
- ARRUPE, P., “Carta de 8 de septiembre de 1973, a todos los Superiores mayores, convocando la Congregación General XXXII”, en *Acta Romana Societatis Iesu XVI* (1973-1976), 109-115.
- , “Carta de 14 de mayo de 1978, a toda la Compañía sobre la inculturación”, en *Acta Romana Societatis Iesu XVII* (1977-1979), 229-255.
- , “De vita spirituali”, en “Congregatio Generalis XXXI. Documenta varia”, en *Acta Romana Societatis Iesu XIV* (1961-1965), 480-485.
- , “El modo nuestro de proceder” (conferencia del 19-I-1979), en *Acta Romana Societatis Iesu XVII* (1977-1979), 653-757.
- , “Reengendrar cada día la Compañía” (Homilía fiesta san Ignacio, Lima, 31-VII-1979), en ID., *La identidad del jesuita en nuestros días*, Santander 1981, 486-496.
- AUSTIN, N., “Las cualidades del Superior General de la Compañía hoy”, *Manresa* 88 (2016), 255-65.
- BERGOGLIO, J. M., “Conducir en lo grande y en lo pequeño”, *Boletín de Espiritualidad* 73 (Octubre 1981), 17-27.
- BOJORGE, H., “Operaciones”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (G-Z)*, Bilbao-Santander 2007, 1359-1367.
- BOTTEREAU, G., “The ‘discreta caridad’ of Ignatius of Loyola”, *CIS* 18 (1975), 54-65.
- CONGREGACIÓN GENERAL XXXI, Zaragoza 1966.

- CONGREGACIÓN GENERAL XXXIV (1995), “Decretos”, en *Acta Romana Societatis Iesu* XXI (1994-1995), 193-432.
- CONGREGACIÓN GENERAL XXXV (2008), “Decretos”, en *Acta Romana Societatis Iesu* XXIV (2009), 307-472.
- COSTA, M., “Ejercicios Espirituales y Constituciones. Significado de la ‘experiencia’ en la relación mutua entre ambos textos”, *Manresa* 63 (1991), 411-434.
- COUPEAU, J. C., “Edificación”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (A-F)*, Bilbao-Santander 2007, 678-685.
- , “Five *personae* of Ignatius of Loyola”, en T. WORCESTER (Ed.), *The Cambridge Companion to the Jesuits*, Cambridge 2008, 32-51.
- DANIELUK, R., “*Monumenta Historica Societatis Iesu* – uno sguardo di insieme sulla collana”, *Archivum Historicum Societatis Iesu* 81 (2012), 249-271.
- DONNELLY, J. P., *Year by Year with the Early Jesuits (1537-1556). Selections from the “Chronicon” of Juan de Polanco, S.J.*, St. Louis 2004.
- ENDEAN, P., “Who Do You Say Ignatius Is? Jesuit Fundamentalism and Beyond”, *Studies in the Spirituality of Jesuits* 19/5 (November 1987).
- FERNÁNDEZ MARTÍN, L., “El hogar donde Iñigo de Loyola se hizo hombre”, *Archivum Historicum Societatis Iesu* 49 (1980), 21-94.
- FRIEDRICH, M., “Ignatius’s Governing and Administrating the Society of Jesus”, en R. A. MARYKS (Ed.), *A Companion to Ignatius of Loyola: Life, Writings, Spirituality, Influence*, Boston 2014, 123-141.
- FRANCISCO, “Intervención del Santo Padre en la 36 Congregación General de La Compañía de Jesús (24 de Octubre de 2016) | Consultado el 7 de abril de 2007. [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2016/october/documents/papa-francesco\\_20161024\\_visita-compagnia-gesu.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2016/october/documents/papa-francesco_20161024_visita-compagnia-gesu.html).

- GANSS, G. E. (ed.), *The Constitutions of the Society of Jesus*, St. Louis 1970, 309.
- GARCÍA HERNÁN, E., *Ignacio de Loyola*, Madrid 2013.
- GARCÍA VILLOSLADA, R., *San Ignacio de Loyola: nueva biografía*, Madrid 1986.
- GARCÍA DE CASTRO VALDÉS, J., “Ignatius of Loyola and His First Companions”, en R. A. MARYKS (Ed.), *A Companion to Ignatius of Loyola: Life, Writings, Spirituality, Influence*, Boston 2014, 66-83.
- GRANERO PAVÓN, J., “El ‘Memorial’ de Cámara”, *Manresa* 39 (1967), 75-78.
- HERNÁNDEZ MONTES, B. (Ed.), *Recuerdos ignacianos: Memorial Luis Gonçalves da Câmara*, Bilbao-Santander 1992.
- IGLESIAS, I., “Discreta caritas”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (A-F)*, Bilbao-Santander 2007, 616-623.
- KOLVENBACH, P.-H., “Al consejo directivo de la Universidad de Georgetown. En la Pontificia Universidad Gregoriana” (Roma, 10-V-2007), en ID., *Discursos universitarios (Selección e Introducción de Melecio Agúndez, S.J.)*, Madrid 2008, 256-264.
- , “Características de nuestra educación. A la asamblea de Enseñanza Superior de la Compañía de Jesús en los Estados Unidos” (Georgetown, 7-VI-1989), en ID., *Discursos universitarios (Selección e Introducción de Melecio Agúndez, S.J.)*, Madrid 2008, 55-73.
- , “En el segundo centenario de la enseñanza jesuítica en los Estados Unidos de América” (Georgetown, 8-VI-1989), en ID., *Discursos universitarios (Selección e Introducción de Melecio Agúndez, S.J.)*, Madrid 2008, 74-86.
- , “La Universidad de la Compañía de Jesús a la luz del carisma ignaciano. Reunión internacional de la Educación Superior de la Compañía” (Roma-Monte Cucco, 27-V-2001), en ID., *Discursos universitarios (Selección e Introducción*

- de Melecio Agúndez, S.J.*), Madrid 2008, 190-209.
- , “La Universidad jesuita hoy. Sobre el ministerio de la enseñanza. A los Rectores de las Universidades de la Compañía” (Fracatti, Roma, 5-XI-1985) en ID., *Discursos universitarios (Selección e Introducción de Melecio Agúndez, S.J.)*, Madrid 2008, 31-43.
- , “*Lectio Inauguralis*. Universidad ‘Alberto Hurtado’ (Chile, 1-V-2006)”, en ID., *Discursos universitarios (Selección e Introducción de Melecio Agúndez, S.J.)*, Madrid 2008, 224-235.
- , “Presente y futuro de INSA-ETEA. Discurso del Padre General de la Compañía de Jesús con motivo de su visita a Córdoba” (febrero de 1994), en ID., *Discursos universitarios (Selección e Introducción de Melecio Agúndez, S.J.)*, Madrid 2008, 140-53.
- LETURIA, P., “Génesis de los ejercicios de San Ignacio y su influjo en la fundación de la Compañía de Jesús (1521-1540), en ID., *Estudios ignacianos. II. Estudios espirituales*, Roma 1957, 3-55.
- , “San Ignacio y el año santo de 1550”, en ID., *Estudios ignacianos. I. Estudios biográficos*, Roma 1957, 427-445.
- LEWIS, M. A., “Ayuda a las ánimas”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (A-F)*, Bilbao-Santander 2007, 203-206.
- LOWNEY, C., *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*, Chicago 2010.
- MARTÍNEZ, J. L., “Virtudes”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (G-Z)*, Bilbao-Santander 2007, 1774-1778.

- MONUMENTA HISTORICA SOCIETATIS IESU, Sancti Ignatii de Loyola Constitutiones Societatis Jesu, tomus primus: Monumenta Constitutionum praevia (ed. Arthurus Codina), Roma 1934 [abreviado como *Constitutiones I*].
- , Epistolae P. Hieronymi Nadal Societatis Jesu ab anno 1546 ad 1577 nunc primum editae et illustratae a Patribus ejusdem Societatis, tomus secundus: (1562-1565) (ed. Fridericus Cervós), Madrid 1899 [abreviado como *Nadal II*].
- , Epistolae P. Hieronymi Nadal Societatis Jesu ab anno 1546 ad 1577 nunc primum editae et illustratae a Patribus ejusdem Societatis, tomus quartus: Selecta Natalis Monumenta in ejus epistolis commemorata (ed. Fridericus Cervós), Madrid 1905 [abreviado como *Nadal IV*].
- , Fontes narrativi de s. Ignatio de Loyola et de Societatis Iesu initiis, volumen I: Narrationes scriptae ante annum 1557 (ed. Dionysius Fernández Zapico S. I. et Candidus de Dalmasas S. I. cooperante Petro Leturia S. I.), Roma 1943 [abreviado como *Fontes narr. I*].
- , Monumenta Xaveriana ex autographis vel ex antiquioribus exemplis collecta. Tomus primus sancti Francisci Xaverii epistolas aliaque scripta complectens quibus praemittitur ejus vita a P. Alexandro Valignano S. J. ex India Romam missa (ed. Marianus Lecina), Madrid 1899-1900 [abreviado como *Mon. Xavier I*].
- , P. Hieronymi Nadal Comentariorum de Instituto Societatis Iesu (ed. Michael Nicolau S. I.), Roma 1962 [abreviado como *Nadal V*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus primus (ed. Vincentius Agustí, Fridericus Cervós, Marianus Lecina), Madrid 1903 [abreviado como *Epp. Ign. I*].

- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus secundus (ed. Vincentius Agustí, Marianus Lecina), Madrid 1904 [abreviado como *Epp. Ign. II*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus tertius (ed. Vincentius Agustí, Marianus Lecina), Madrid 1905 [abreviado como *Epp. Ign. III*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus quartus (ed. Vincentius Agustí, Marianus Lecina), Madrid 1906 [abreviado como *Epp. Ign. IV*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus sextus (ed. Vincentius Agustí, Marianus Lecina), Madrid 1907 [abreviado como *Epp. Ign. VI*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus octavus (ed. Vincentius Agustí, Marianus Lecina), Madrid 1909 [abreviado como *Epp. Ign. VIII*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus nonus (ed. Vincentius Agustí, Marianus Lecina), Madrid 1909 [abreviado como *Epp. Ign. IX*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus decimus (ed. Vincentius Agustí, Marianus Lecina), Madrid 1910 [abreviado como *Epp. Ign. X*].
- , Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, tomus duodecimus (ed. Vincentius Agustí, Fridericus Cervós, Marianus Lecina, Daniel Restrepo), Madrid 1911 [abreviado como *Epp. Ign. XII*].

MURPHY, L. J., “Escucha”, en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de*

*espiritualidad ignaciana (A-F)*, Bilbao-Santander 2007, 794-796.

NICOLÁS, A., “A Call for Spiritual Leaders: The Jesuit Superior General on Higher Education”, *America Magazine*, October 31, 2013 | Consultado el 7 de abril de 2007. <http://www.americamagazine.org/faith/2013/10/31/call-spiritual-leaders-jesuit-superior-general-higher-education>.

O'MALLEY, J. W., *The First Jesuits*, Cambridge-London 1993.

OSUNA, J., *Amigos en el Señor. Unidos para la dispersión*, Bilbao-Santander 1998.

RAHNER, H., *Ignatius the Theologian*, San Francisco 1990.

RIBADENEYRA, P. DE, “*Tractatus de Ratione quam in gubernando tenebat Ignatius*”, en *Fontes narrativi de s. Ignatio de Loyola et de Societatis Iesu initiis*, vol. III: *Narrationes scriptae ab anno 1574 ad initium saeculi XVII* (ed. Candidus de Dalmases S. I.), Romae 1960, 606-634.

———, “Vida del Bienaventurado Padre San Ignacio de Loyola”, en ID., *Historias de la Contrarreforma. Vida de los Padres Ignacio de Loyola, Diego Laínez, Alfonso Salmerón y Francisco de Borja.- Historia del cisma de Inglaterra.- Exhortación a los capitanes y soldados y soldados de “La invencible”*, Madrid 1945, 35-428 (*Fontes narr.* IV contiene la versión española junto con la latina).

ROYÓN, E., “Las Constituciones en el Cuerpo de la Compañía. Un espíritu y un camino para un Cuerpo”, *Manresa* 78 (2006), 389-402.

———, “Su modo de gobernar”, en G. LA BELLA (ed.), *Pedro Arrupe, General de la Compañía de Jesús. Nuevas aportaciones a su biografía*, Bilbao-Santander 2007, 711-752.

RUIZ JURADO, M., “Constituciones”, en C. E. O'NEILL-J. M.<sup>a</sup> DOMÍNGUEZ, S.I., (Dirs.), *Diccionario histórico de la Compañía de Jesús. Biográfico-temático. I AA-Costa Rica*, Madrid-Roma 2001, 926-935.

- SCHINELLER, J. P., "The Pilgrim Journey of Ignatius. From Soldier to Laborer in the Lord's Vineyard and Its Implications for Apostolic Lay Spirituality", *Studies in the Spirituality of Jesuits* 31/4 (1999),
- VALERO, U., *El proyecto de renovación de la Compañía y de Jesús* (1965-2007), Bilbao-Santander 2011.
- , "Espiritualidad ignaciana y 'obras de misericordia'", *Manresa* 88 (2016), 19-38.
- , "Gobierno", en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (G-Z)*, Bilbao-Santander 2007, 914-921.
- , "Hombres de las Constituciones. Sobre el uso de las Constituciones hecho por el P. Pedro Arrupe en su generalato," *Revista de Espiritualidad Ignaciana* 38/3, n. 116 (2007), 19-44.
- , "Nona Parte. Introducción", en S. ARZUBIALDE-J. CORELLA-J.M. GARCÍA-LOMAS (Dir.), *Constituciones de la Compañía de Jesús. Introducción y notas para su lectura*, Bilbao-Santander 1993, 305-318.
- , "Normas Complementarias", en J. GARCÍA DE CASTRO (Dir.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana (G-Z)*, Bilbao-Santander 2007, 1319-1320.
- VAZ DE CARVALHO, J., "Rodrigues, Simão R. de Azevedo", en C. E. O'NEILL-J. M.<sup>a</sup> DOMÍNGUEZ, S.I., (Dir.), *Diccionario histórico de la Compañía de Jesús. Biográfico-temático. IV Piatti-Zwaans*, Madrid-Roma 2001, 3390-3392.

## Índice

Abreviaturas.....	1
Introducción.....	3
1. El fin de la Compañía y cómo ella se mantiene unida por el gobierno.....	7
1.1. Servir a Dios mediante la ayuda al prójimo.....	7
1.3. Formación para <i>ayudar</i> : virtudes y letras .....	10
1.4. Liderazgo jesuítico: mantener unido un cuerpo <i>ad dispersionem</i> .....	12
1.4.2. El liderazgo en las <i>Constituciones</i> : unión y gobierno .....	15
1.4.3. Un gobierno ante todo espiritual .....	18
1.4.4. Ayudas prácticas para unir el cuerpo.....	20
1.4.5. Un gobierno personal .....	21
1.4.6. El General: portarretrato de la cabeza del cuerpo.....	22
1.5. Los elementos esenciales del liderazgo jesuítico.....	32
1.5.1. <i>Autoridad</i> .....	32
1.5.2. <i>Subsidiaridad</i> .....	32
1.5.3. <i>Consejo</i> .....	33
1.6. Conclusión .....	34
2. La práctica del liderazgo en los primeros jesuitas.....	36
2.1. Transición: de la teoría del liderazgo jesuítico a su práctica .....	36
2.2. Contexto histórico y espiritual del generalato de Ignacio.....	37
2.2.1. Ignacio es elegido cabeza de la Compañía (1541-1550).....	37

2.2.2.	Ignacio se consolida como cabeza (1551-1556).....	40
2.2.3.	Ignacio como modelo del ser cabeza de la Compañía.....	43
2.2.4.	Autoridad, subsidiaridad y consejo en Ignacio.....	47
2.3.	Primeros jesuitas y liderazgo .....	66
2.3.1.	Ampliando la mirada .....	66
2.3.2.	Desde Ignacio a los jesuitas como líderes .....	67
2.3.3.	El liderazgo jesuítico y la edificación del cuerpo.....	69
2.3.4.	Algunos ejemplos del <i>Chronicon</i> de Polanco .....	71
2.4.	Conclusión .....	75
3.	El liderazgo de “ayudar” y la colaboración en la Compañía renovada .....	77
3.1.	Transición: de las fuentes a su acomodación.....	77
3.2.	La “renovación acomodada” de la Compañía de Jesús .....	79
3.3.	La colaboración con otros en la misión: ¿un cuerpo nuevo? .....	81
3.4.	<i>Autoridad, subsidiaridad y consejo</i> en los colaboradores laicos.....	84
3.4.1.	Hacia un liderazgo apostólico y jesuítico de los laicos .....	84
3.4.2.	<i>Autoridad</i> .....	85
3.4.3.	<i>Subsidiaridad</i> .....	87
3.4.4.	<i>Consejo</i> .....	88
3.5.	Conclusión y líneas de crecimiento .....	90
	Conclusión.....	92
	Bibliografía.....	97
	Índice .....	105