Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Doctorado: La Sociedad del siglo XXI: Transformaciones estructurales y Nómicas.

IGNACIO DE LOYOLA UN MODELO DE LIDERAZGO ACTUAL.

TESIS DOCTORAL

Francisco Xabier Albistur Marin

DIRECTORES:

Dr. José Luis Orella Unzue. Dr. Xose Estevez Rodriguez.

Donostia – San Sebastián, Mayo de 2015.

ÍNDICE GENERAL.

ÍNDICE GENERAL

📖 **INTRODUCCIÓN……..Pag. 7**

Intención.

Objeto.

Método.

📖 **CAPÍTULO PRIMERO: UN HOMBRE LLAMADO IGNACIO DE LOYOLA**

I. 1- ¿Quién eres tú, Ignacio de Loyola? ……Pag. 20

I. 2- Cómo se escribió la historia de Ignacio……Pag. 22

I. 3- Una lectura secularizada de Ignacio de Loyola……..Pag. 30

I. 4- El hombre que no quería que le vieran como a un santo. Ética práctica y libertad……..Pag. 34

I. 5- El ciclo transformador ignaciano……Pag. 46

I. 6- El hombre nuevo hecho a sí mismo……Pag. 48

I. 7- El hombre reformador. El sentido de la libertad para el hombre libre…….Pag. 54

I. 8- El reconocimiento del liderazgo de Ignacio……Pag. 62

📖 **CAPITULO SEGUNDO: ACERCA DEL LIDER Y DEL LIDERAZGO.**

II.1.- Una introducción orientadora……Pag. 71

1. **Un recorrido desde el pasado reciente……..Pag. 78**
2. **Los orígenes del interés por el líder y el liderazgo……Pag. 83**
3. **Las Teorías sobre el Líder y el Liderazgo.……..Pag. 87**

II.2.- Los Precursores y la teoría del gran hombre……Pag. 88

II.3.- El carisma……..Pag. 94

II.4.- La teoría de los rasgos y las aptitudes……Pag. 100

II.5.- Estudios complementarios y matizaciones pragmáticas a la Teoría de los rasgos……Pag. 105

1.- Cuatro factores de aplicación general que tipifican al líder……..Pag. 105
2.- Clases de líderes……Pag. 107
3.- Características personales innatas y adquiridas……Pag. 109
4.- El liderazgo como un proceso……Pag. 110

II.6 - La función e influencia de la conducta del líder……Pag. 112

1.- Supuestos que no deben darse porque anulan al líder. Rasgos principales a los cuales podría atribuirse el éxito……Pag. 115
2.- Síntesis y Conclusión……Pag. 116

II.7.- En búsqueda del estilo de liderazgo……Pag. 119

1.- Ideas útiles……..Pag. 123
2.- «Tarea» en contraposición a «Relación»……Pag. 125

II.8- Preparando el líder del futuro……Pag. 129

1.- Síntesis del proceso histórico señalado……Pag. 129
2.- Nuevo camino de George B. Graen……Pag. 130
3.- Nuevas propuestas de James Mac Gregor Burns……Pag. 132
4.- La teoría de Bernard Bass: el líder transformacional……Pag. 133
5.- Valoración del líder transformacional……Pag. 137

II.9.- Nuevas orientaciones en el liderazgo……Pag. 141

1.- Más allá del liderazgo en la organización empresarial……Pag. 141
2.- La visión de Daniel Goleman……Pag. 144
3.- El liderazgo consciente. El coaching……Pag. 146

II.10.- Cómo ser, para ser el líder que se necesita……Pag. 148

II.11.- Conclusiones y aplicaciones al liderazgo de Ignacio de Loyola……Pag. 154

📖 **CAPITULO TERCERO: EL LIDERAZGO DE IGNACIO.**

- **Parte Primera: La preparación de un líder.**

III.1.-Situando la cuestión. Dos etapas de una misma vida……Pag. 160

III.2.- Entre la burocracia y la acción……Pag. 163

III.3.- Preparándose para dirigir y organizar. EL Plan Loyola……..Pag. 167

III.4.- La primera trasformación. El nacimiento del individuo……..Pag. 166

III.5.- Los rasgos que definen al líder……..Pag. 170

- **Parte Segunda: la manifestación del líder.**

III.6.- Las memorias de una transformación personal……Pag. 177

III.7.- La transformación personal……Pag. 187

III. 8.-Un hombre nuevo consolidado para un proyecto incierto. Los fundamentos para un liderazgo……..Pag. 203

- **Parte Tercera: la confirmación y el reconocimiento del líder.**

III.9.-El peregrinaje desde un proyecto individual a un proyecto colectivo……Pag. 209

9.1.- El equívoco de una solución individual y de aislamiento radical...Pag. 209

9.2.- Un proyecto de sociabilidad, de servicio y de liderazgo……Pag. 221

9.3.- El proyecto de Compañía. Etapa Experimental……Pag. 223

9.4.- El proyecto de Compañía. La consolidación……..Pag. 237

📖 **CAPITULO CUARTO: INSTITUCIONALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO.**

- **Parte Primera: La institucionalización.**

IV.1.- Institucionalizar la forma de vida……Pag. 263

- **Parte Segunda: La Organización y el Gobierno.**

IV.2.- El hombre de orden, el hombre organizado y el Organizador……..Pag. 272

2.1.- El hombre de orden……Pag. 272

2.2.- El hombre organizado……Pag. 275

2.3.- El organizador……Pag. 283

- **Parte Tercera: El modo de gobernar.**

IV.3.- El estilo de gobernar de un líder……Pag. 290

3.1.- ¿Qué es gobernar para Ignacio?.....Pag. 290

3.2.- El emprendedor y estratega empresarial……Pag. 300

📖 **CONCLUSIONES……Pag. 308**

1. **El Peregrino que experimenta y actúa……Pag. 308**
2. **El hombre libre y liberador……Pag. 309**
3. **El líder promotor de líderes……Pag. 319**

📖 **BIBLIOGRAFÍA……Pag. 323**

INTRODUCCIÓN.

Intención.

1.- La idea de realizar esta tesis tiene su origen en un debate académico, dentro de un curso de verano, organizado por el Instituto Ignacio de Loyola en la Universidad de Deusto, Campus de Donostia-San Sebastian. El interés en presentar el liderazgo de Ignacio y su modelo de transformación personal, extraído en una lectura civil centró aquel seminario novedoso y fue promovido por el entonces Vicerrector del Campus de la Universidad de Deusto en Donostia-San Sebastián, José María Guibert S.J., el Consultor en Dirección Juan Ignacio Marcos Lekuona, Ignacio Cacho S.J. Director del Instituto Ignacio de Loyola y los Consejeros José Luis Orella Unzué y Xosé Estévez Rodriguez, profesores también de dicha Universidad, además de quien realiza esta investigación y con la colaboración del profesor Yovanni Castro Nieto .

Esta idea convertida en un seminario, fue experimentada y contrastada con alumnos de diferentes especialidades académicas y responsabilidades profesionales, políticos, empresarios, funcionarios públicos y profesores de universidad. Ahora es una investigación en curso que sobrepasa a esta tesis.[1]

Para quien inicia esta investigación, la aplicación por actuar como un líder y ejercer o gestionar un liderazgo, ha sido una inquietud en su vida profesional. La experiencia profesional de cuarenta y cinco años, me ha dejado dos conclusiones: una que, ser y ejercer de líder es un objetivo difícil y otra, que no se nace con habilidades de director. Se nace mandón y habilidoso para persuadir e influir, para hacerse o ser jefe, pero para conducir personas y contribuir a desarrollarlas es necesario aprender en uno mismo y de los otros. El haber ocupado puestos y responsabilidades de dirección de personas e instituciones públicas y privadas, ha sido resultado de una propuesta ajena o consecuencia de un proceso electoral. Algo debieron de ver los que lo decidieron y propusieron, y los electores, pero uno en su conciencia interna sabe que no estaba preparado para tales hechos y tuvo que realizar un esfuerzo de improvisación ordenada, de atención y aprendizaje adicional, de experimentación. Pocas veces con maestros o consejeros que sustentaran tal proceso de autoformación, en cómo dirigir o liderar.

[1] Ver Estudios Empresariales. nº 128. 2008/3 .ESTE U. de Deusto. Donostia/San Sebastian. Pag. 30. Ética Empresarial. José Luis Orella Unzue, Consejero. Xosé Estévez, Consejero, Yovanni Castro Nieto, Consejero. Instituto Ignacio de Loyola. U. de Deusto. Donostia- San Sebastian.
Ver también Cuaderno del Curso de Verano, 1y2 de julio 2008. Seminario de Autogobierno y Liderazgo social. Profesores: Juan Ignacio Marcos Lekuona, Consultor. Ignacio Cacho S.J. Director del I.I.L., José María Guibert S.J. Vicerrector del campus de Donostia - San Sebastián, F. Xabier Albistur Marin.

Esta es una grieta abierta frecuentemente en la actividad política, en la empresarial o en las organizaciones. Se nombra para dirigir a quien se supone que tiene dotes para ello y además sabe hacerlo. Pero tal presunción como se ha podido comprobar no es cierta en la mayoría de las situaciones. Solo con responsabilidad y conciencia realista de la posición que se ocupa y de las consecuencias de las propias acciones, la tarea sale decentemente y a veces ni aun así. Pero no se dedica tiempo a formar dirigentes, porque no se considera un objetivo con prioridad en los aparatos de los partidos o en los consejos de administración.

Pese a la variedad de fórmulas excelentes, planteadas por los expertos en materia de dirección de organizaciones, es frecuente observar que las responsabilidades de dirección se asignan por decisión de la autoridad, o jefatura, apelando a la confianza u oportunidad. Predomina la discrecionalidad. En mí ya larga experiencia profesional he encontrado muchos jefes, pero contados líderes. De hecho los líderes más significativos lo fueron en la organización de la Compañía de Jesus y se caracterizaron por ser hombres atentos, cercanos y discretos en el trato, abiertos en las ideas y en las respuestas a los problemas planteados, coherentes en el ejercicio de la autoridad y en su conducta personal, además de personas formadas y cultas.

En la política no puedo decir que he encontrado líderes que en mi subjetiva percepción del líder, los pueda considerar como tales.Los dirigentes excepcionalmente han sido los más preparados intelectualmente, incluso no los más experimentados. Debo indicar que resulta un arcano para mí entender por qué han llegado a ocupar puestos de alta dirección cubiertos particularmente por una pátina de autoridad que ha terminado atribuyéndoseles por los que esperan de ellos un beneficio. Puedo hablar de hombres brillantes en su presencia, expresión y opiniones. Algunos, influyentes en la militancia y en el electorado pero que no han sido capaces de hacer perdurar ni su atractivo carismático, ni el mensaje, ni su estilo. Quizás porque su ego personal, pesaba más que sus valores y al desaparecer de la vida pública, también desaparecieron. Puedo mentar oscuros dirigentes de despacho, con poder inmediato pero sin capacidad de proyecto, sostenidos por seguidores fidelizados por la prebenda. La mayoría han sucumbido al objetivo a corto plazo, la improvisación por ausencia de estrategia, la soberbia intelectual y la configuración de un equipo de fieles seguidores de perfil bajo, con los que impedir otros posibles liderazgos competidores.

Hay sin embargo líderes en el nivel político local, comprometidos con proyectos por el bienestar de sus vecinos ciudadanos, comprometidos con el trabajo bien organizado y de calidad, pero no trascienden voluntaria o involuntariamente, tal ámbito. Los verdaderos líderes políticos siguen siéndolo, reconocidos socialmente, pero ya no están en la política, ni lamentablemente ésta, o los partidos políticos que los necesitan, los demandan. La acción política se empeña en hacerse con supuestos líderes

potenciales a estrenar, menospreciando por desidia e indiferencia los líderes posibles experimentados y coherentes entre vida y acción.

En la empresa he observado excesivo principio de autoridad, formalismo para evidenciar el ejercicio del poder y demasiada distancia con los colaboradores. Falsa seguridad personal ejercida con frialdad para imponer decisiones y evitar debates. Firmeza que sustituye a la cercanía y a la apertura motivadora, limitada preocupación por la creatividad, además de escasa audiencia de las opiniones ajenas. Los altos dirigentes por lo general actúan con fría educación y escaso compromiso con las personas. Miran demasiado a su alrededor y cuidan su porvenir sin menoscabo de su función profesional. Es excepcional el directivo cercano estimulador e incentivador que crea dinámica de relación personal para convivir y alcanzar objetivos.

Tanto en política como en la empresa no he llegado a confirmar, en más de cuatro décadas, una verdadera intención de formar un equipo, con objetivos, estrategia, cohesión y autonomía de funciones. Los supuestos líderes han fomentado una competencia estéril, han huido de confrontaciones y compromisos, lo que ha limitado el desarrollo de proyectos exitosos y el compromiso de los colaboradores. Apunto una experiencia, no una conclusión.

Ante la crisis de los liderazgos observables en la actualidad y la necesidad en las instituciones y organizaciones, de líderes, reconocibles y valorables socialmente, parece pertinente presentar la persona humana de Ignacio. Sus propuestas e intuiciones, relacionadas con el desarrollo y el perfeccionamiento personal. Su proyecto reconsiderado y razonado de una organización eficiente hecha para durar y extenderse. Todo ello centrándonos en su legado sobre el papel impulsor y creativo que debe cumplir el líder en una sociedad.

2.- Curiosamente **quien se acerca a estudiar a Ignacio** encuentra a un hombre de notoria sociabilidad, volcado en la relación y la comunicación, lejos de toda imagen solitaria y enclaustrada. Suscitó en su tiempo y sigue suscitando ahora, interés en sus ideas y confianza en sus consejos. Es un encuentro con una persona activa, inquieta, en permanente disposición de buscar y escuchar. Su acción y sus palabras proponen de manera persistente el reto del cambio arriesgado, hacia una mayor cualificación personal, que se asocia a una propuesta de liberación personal. En este caso el interlocutor es un hombre, para quien la persona es el fin de su acción y de su misión renovadora y a la que nunca abandona ni cuando proyecta la organización del trabajo colectivo, pues la persona será el fin de todos sus proyectos.

El desarrollo del hombre transformado por sí mismo y por su propia acción incluye un doble objetivo:

1. Elevarlo y dignificarlo en la naturaleza.
2. Construir con él una sociedad mejor.

En la mente e ideales renovados de Ignacio este objeto de superación humana se identifica con el cumplir los objetivos de Dios sobre la humanidad. Una concepción evolucionista en la línea de Theilard nos diría que Ignacio encamina a la persona hacia el ser humano hecho, culminado, completo. Es una versión renovada de la idea de Ireneo sobre la efusión, encuentro, del Espíritu que hace al hombre sabio, «*conocedor de los secretos de los hombres para su provecho»* y *«que mezclándose con el alma se une a la obra modelada y gracias a esta efusión se realiza el hombre espiritual y perfecto y es éste, él mismo, quien ha sido hecho a imagen y semejanza de Dios»2*

Pero tampoco en Ireneo la perfección es individual. No es tal sin una dimensión y acción social, como lo propondrá Ignacio para el hombre transformado: «*Son, en consecuencia perfectos, aquellos que a su vez poseen el Espíritu de Dios permanente siempre con ellos y se mantienen sin reproche en sus almas y en sus cuerpos, es decir conservando la fe en Dios y guardando la justicia hacia el prójimo».*[3]

La figura de Ignacio, los hechos de su vida, sus ideas, siempre han estado ahí, aunque a efectos de atracción e interés un tanto desfigurados, para el imaginario colectivo. Llama la atención el desconocimiento y lejanía que sobre su persona existe, particularmente, en la sociedad que lo tiene por patrón espiritual. Iniciar una conversación en un ambiente convencional, sobre Ignacio, es recoger ideas comunes, cierta prevención ideológica, bastantes tópicos históricos y una genérica admiración heredada, más que fundada y argumentada. Diríamos que queda una imagen respetuosa pero distante, de misterio e impenetrabilidad, dentro de un envoltorio barroco de grandiosidad mística, epatante, para el ciudadano normal.

En este contexto y pese a haber estado próximo a su influencia una parte importante de mi vida, me acercaron a él y promovieron este estudio, las palabras de un amigo vasco, experto en asuntos de organización y dirección de empresas. Este hombre con una larga experiencia en materia de dirección y capacitar directivos, intuía que tras la capa oscura, debía haber un tesoro de ideas y propuestas para aprender a conducir personas y que sus ideas y valores bien podían ser de utilidad para el hombre y las organizaciones de hoy. El hombre que había creado una organización exitosa y durable por cinco siglos, en medio de todas las convulsiones históricas de Europa y que había penetrado con éxito en los confines del mundo, relacionándose con el mísero y el poderoso, debía esconder mucha sabiduría sobre la conducta humana y saber hacer, sobre la forma de organizar. Hasta el presente era un arcano, o nos había llegado envuelto en un misticismo distante y de escaso interés para el ciudadano actual.

3.- La ***intención*** del estudio, se centró en abrir la caja del santo para descubrir al hombre, ponderado e inteligente asesor y consejero. Recoger además su método y

[2] Ireneo. Libro V,6.1
[3] Ireneo. Libro V,6.1-2.

procedimiento con el que supo, además de ejemplarizar, cómo llegar a la voluntad humana y dinamizarla, cómo escoger y dirigir un grupo de compañeros y crear con ellos una organización fuertemente cohesionada e integrada por líderes para impulsar una transformación social.

En un estudio de sociología la intención debe convertirse en **definición** del objeto a analizar. En este caso investigar sobre Ignacio como persona significa: extraer de la figura humana transmitida por él mismo en la Autobiografía, o descrita por sus biógrafos, los rasgos humanos definitorios y característicos de su personalidad, los principios que gobiernan su conducta como hombre, como dirigente de personas y de una organización. De manera particular, los aspectos distintivos que pueden tener un valor perdurable que interese y sea útil para el individuo moderno. Con todo ello se entiende que los rasgos extraídos, pueden constituir una referencia y género de guía para la conducta personal de factible aplicación en cualquier, estado, condición y situación que un individuo se encuentre.

El acercamiento que se pretende tiene también como objeto comprender la manera en que desde su sociedad llega a ser reconocido como un líder. Ignacio que como hipótesis, ya tenía potenciales cualidades para ser y actuar como un líder, se hizo más líder, fue reconocido como tal y ejerció su liderazgo. La primera evidencia son sus testimonios, en los que señala indudablemente esta condición.[4] Sigue su distintivo "*modo de proceder*", que él mismo cita y reitera para que sea conocido como método para ejercer un liderazgo eficaz, como así lo confirman los resultados alcanzados.

También es una evidencia que el aprendizaje del liderazgo, en la medida que es aprendizaje de comportamientos propios y ajenos, no es un ejercicio meramente intelectual. Previamente, todo aspirante a líder ha debido realizar un trabajo de análisis interior que revise la práctica de cada uno, en su forma de actuar y de relacionarse con los demás. En Ignacio el liderazgo que ejerce es acción comprometida con las personas e introducción en la vida de la sociedad con nuevas propuestas de relación y comportamiento social. Aspectos ambos integrantes de la conducta y definidores de ella.

En la complejidad que presenta el mundo globalizado, las incertidumbres a atender requieren muchos más, y mejores líderes. Hoy es un lugar común dada la coincidencia de opiniones en tal sentido. Cabría decir aquello de «*hay que conseguir que cada persona sea un líder y que cada líder se comporte como persona*». En la actual sociedad esta exigencia, presenta un perfil particular, quizá más perentorio. Sufrimos un retraso histórico en la formación de gobernantes, fruto de una política explícita de evitarlo

[4] Ver sobre este testimonio en Autobiografía los Nos. 1y2 (Pamplona), 15y 16 (episodio del Moro),37-53(viaje a Jerusalén), 57-63(Alcalá).64-72(Salamanca).73-86(Paris),88-90 (Azpeitia), 92-96 (Venecia) 97-99 (Roma).

que aún continúa en nuestros días, con el reducido interés en fomentar desde el ámbito político y empresarial, el estudio empírico de los modos de ejercer el poder y su control público que no es necesariamente político.

Por otra parte se constata en los medios de comunicación y en las manifestaciones de ciudadanos de diversos países que la sociedad, los ciudadanos demandan, movilidad social, cambio y renovación. Aunque no se explicita, la demanda incluye líderes creíbles y coherentes, desprendidos, ocupados en el desarrollo de los demás, comprometidos con el bien común. Estos líderes se hacen y hay que ayudar a hacerlos e Ignacio puede ser un referente.

Objeto

1.- El **objeto** u **objetivo** que la investigación se propone, es realizar un ejercicio intelectual y a su vez práctico. El ejercicio intelectual aspira a desvelar, de la información proporcionada por Ignacio, el valor que la experiencia, método, e intuición ignaciana, tienen para interesar al individuo de hoy, además de las soluciones que aportan para determinados supuestos que vive actualmente la persona humana. La praxis se orienta a la posible utilización y aplicación de los valores humanos desvelados y seleccionados en Ignacio, para el hombre actual, cualquiera que sea su situación personal y profesional.

Para ello se examina a Ignacio de Loyola siguiendo un proceso que corresponde con su vida real tal y como nos ha sido transmitida por él mismo: [5]

a. una persona que se transforma como persona y como líder.

b. la toma de conciencia de que "*ser más"* es mejorar como persona, cualificarse.

c. una persona controvertida por sus ideas y estilo de vida pero reconocida en la sociedad como influyente en las personas y en las instituciones.

d. una persona que convencida de los efectos de su propia experiencia transformadora, se propone en un ejercicio de liderazgo solidario, influir en el individuo para transformarlo, para con él transformar a otras personas y hacerlos a su vez líderes.

e. para conseguir este fin se dotó de un instrumento que él mismo elaboró desde su experiencia, los Exercicios. Método para la transformación personal y a su vez para formación y preparación de líderes.

[5] Esta aseveración dice que se confía en la Autobiografía como fuente fiable. Este trabajo no es una investigación histórica y por tanto no entramos a investigar la fiabilidad del documento. Se considera la Autobiografía como fuente de transmisión de ideas y actitudes de Ignacio que nadie ha negado que fueran suyas. Tales ideas y actitudes son datos para esta investigación.

Método.

1.- La investigación sigue un **método,** pero no adopta ninguna metodología de referencia. Para entender esta forma de paradoja se conoce que la sociología tiene como cometido inexcusable estudiar al hombre en toda su complejidad. La sociología es ante todo ciencia humana y no sólo social, es decir no es unidimensional. Estudia la condición humana. Intenta desvelarla, por medio de la observación metódica de los hechos, distinguiendo aquellos que son generales y los que son característicos. También sistematizando es decir haciéndolos inteligibles y aplicando el entendimiento racional de procesos de causa a efecto. [6]Finalmente con los hechos bien observados se elaboran hipótesis explicativas del fenómeno a observar.

Este trabajo estudia a una persona de quien los historiadores nos han dicho qué hizo y qué dijo. También ella misma cumplió este cometido. La sociología debe enriquecer ambos hechos con un modelo interpretativo plausible, basado en categorías conceptuales claras y que haga avanzar en el conocimiento del objeto de análisis. Es decir adoptar un método explicativo con datos extraídos, en el caso que nos ocupa de la historia de la persona y de sus manifestaciones, con el que asegurar o confirmar la hipótesis que guía la investigación.

La hipótesis nos presenta un «tipo ideal» en el concepto de Weber, que es causa de la identidad estructural entre la persona y su proyecto. El método es orden y rigor en la búsqueda de datos significativos, en la persona a estudiar, en su acción, y también en su selección y en su coherente explicación para un fin, que es la aproximación al tipo ideal.

El método implica los siguientes pasos:

1.- Inicialmente se ha efectuado una selección de la obra de Ignacio que se ha considerado, tras la pertinente consulta a expertos, más adecuada al objetivo propuesto.

2.- El estudio sigue linealmente la vida de Ignacio que él dicta en su Autobiografía. A dicha línea se le añaden datos e ideas, no incluidos por él, pero sí por sus biógrafos o extraídos de otros escritos directamente suyos, principalmente las Cartas, los Exercicios y las Constituciones.

3.- El trabajo de investigación realiza una lectura dirigida de los Ejercicios Espirituales, de las Constituciones de la Compañía de Jesús, de las Cartas personales y de la Autobiografía. El término «dirigida»" se refiere al ejercicio de selección de conceptos, ideas, situaciones, acontecimientos, que inciden en las

[6] Salvador Giner. Teoría sociológica moderna. Ariel. Cap.2. El logro de la sociología. Pag 51 y ss. Barcelona 2011. Raymond Boudon, Les methodes en Sociologie. Cap. IV.Les methodes cualitatives, pág. 96 y ss. Presse universitaires de France, Paris, 1969

posibles características de Ignacio de su personalidad como líder e incluso definen su liderazgo. La bibliografía y autores consultados figuran en las notas a pie de página y en anexo bibliográfico final.

4.- Con idéntico criterio se seleccionan y recogen los datos históricos y observaciones que han reunido los biógrafos e investigadores de la vida de Ignacio, no estrictamente con el mismo fin que esta investigación.

5.- Efectuada la selección de los valores humanos Ignacianos que consideramos adecuados al objeto del estudio, es decir aplicables a procesos de cambio y autogobierno personal, en el área individual, o, al ejercicio del liderazgo en el área social, componemos el vínculo que reúne tales valores y dirige la acción de Ignacio: su "*modo de proceder*". Se describe y analiza.

6.- Se evita cualquier intento de «modelizar» a Ignacio a partir de los rasgos y características del líder seleccionados. El propósito es reducir al mínimo el riesgo de clasificación interpretada de la personalidad de Ignacio. Ello no impide que se pueda plantear un modelo de líder en contraste o comparación con otros modelos propuestos. De ahí que en un ensayo de ubicarlo en una visión desde la sociología, se construyen relaciones con teorías sociológicas generales y con teorías sociológicas relacionadas con el liderazgo, con un fin interpretativo general. Es decir, deslocalizar el dato y situarlo en un contexto nuevo para analizarlo con su valor permanente y compararlo con su posible valor actual y con ello acentuar y reforzar la vigencia y utilidad de los rasgos de Ignacio.

7.- El seguimiento del "*modo de proceder*" nos lleva a analizar facetas de la conducta y acción de Ignacio que van más allá del objetivo de transformación de la persona y se derivan también de su liderazgo: la organización, su carácter emprendedor y su insistente vertiente de sociabilidad. El concepto de "*modo de proceder*" me atrevo a definirlo como una técnica que dirige la acción. Ignacio la aplica como comportamiento tipo, primero personal y más tarde colectivo. Esta pauta se va enriqueciendo y matizando con la experiencia y será la inquietud más cuidada y atendida por Ignacio. Se fundamenta en el rigor y a su vez en la flexibilidad. Es riguroso en los principios y flexible en la aplicación. Está dirigido por la razón y la experimentación a las que se añade el principio de la provisionalidad.[7] Pedro Arrupe añade a la definición de este concepto la característica de «*notas carismáticas de identidad diferencial de la Compañía*». Ignacio crea la expresión como respuesta a la vital necesidad de identidad que tenía la naciente Compañía. Pero es más bien una derivada de la identidad inicial de los "*compañeros*" manifestada en su "*modo de vida*" que fue la esencia del grupo fundador, su

7 Existe un recomendable análisis para conocer y entrar en la persona de Ignacio, del llamado "*modo de proceder*" realizado por Pedro Arrupe en la Conferencia que con Tal título dio en el Curso Ignaciano del Centro Ignaciano de Espiritualidad de Roma. 18 de Enero de 1979.

escaparate social, y terminará siendo la esencia de la nueva organización y orden. El Papa aprueba "*su modo de vida*" propio y diferenciador como los fundadores pretendieron. El "*modo de proceder*" dirige el fin de la Compañía que es único aunque se formule en un doble sentido: atender la salvación y perfección del alma propia y por ello contribuir a la salvación y perfección de las de "*los próximos".* El concepto aunque se refiere a comportamiento personal o colectivo, nunca es «ad intra», sino «ad extra». Siempre tiene una dimensión hacia los otros, es la explicación del sentido de vida y de la función social de la persona, "*el servicio*", a los otros (que es para Ignacio, el servicio a Dios nuestro Señor").

8.-El trabajo se organiza en cuatro capítulos y unas conclusiones generales sobre el conjunto.

a) El Primero presenta al Ignacio humano que se quiere estudiar.

b) El Segundo sitúa el marco de las investigaciones principales y más influyentes sobre materia de liderazgo desde sus inicios hasta las teorías más recientes. Con ellas se contrasta la adecuación y aportación de un posible modelo de liderazgo Ignaciano o más bien las coincidencias de las propuestas actuales con las ya realizadas por Ignacio, salvando el contexto histórico.

c) El Tercero entra en la disección de las cualidades que Ignacio presenta como líder en un contexto de continuidad de vida. Hay un solo Ignacio aunque transformado en su orientación de vida.

d) El Cuarto analiza al líder organizador y emprendedor como cierre de su ciclo transformador y vital.

¿Por qué estudiar a Ignacio como líder? Entendemos que la acción del líder no es neutral ante la sociedad sino que la influencia y a su vez el líder se ve influenciado por ella. En nuestro caso, fundamentalmente porque la persona y las acciones de Ignacio tienen en vida unos determinados efectos sociales, respecto a los cuales actúa y toma decisiones. El líder lo es precisamente en la interacción teniendo en cuenta la presencia del otro o de los otros y su acción. Es más, la acción del líder tiene valor de signo o símbolo para los otros de modo que suscita ineludiblemente una respuesta.[8]

La respuesta está, en el comportamiento exterior observable en los otros, que objetiva la influencia de la acción social del líder.

Ignacio interesa al sociólogo porque es causa de reacciones observables, individuales, colectivas, e institucionales, con claros efectos sociales. Su acción influye, tiene un

8 Guy Rocher. L ¨Action sociale. Chap. 1. Pag, 24 y ss. Presse Universitaires de France. Paris. 1968.

significado atractivo e induce a una conducta de adhesión o rechazo. La Autobiografía es un relato que describe una línea continua de acción-reacción. Ignacio es particularmente persuasivo, atractivo e influyente. Mueve a personas, dirige y orienta vidas, concita adhesiones. Pamplona es un ejemplo de persuasión colectiva. Manresa y Barcelona lo son de influencia individual. Alcalá y Salamanca provocan adhesiones colectivas y reacciones institucionales negativas. París reitera estas reacciones individuales y sociales al igual que Azpeitia, Venecia y Roma. Desde aquí los efectos de su acción e ideas alcanzan a Comerciantes, Nobles, Reyes europeos, Cardenales y Papas. Finalmente su mayor incidencia social la constituye su obra colectiva, la Compañía con la que extiende su influencia por el mundo y por la historia.

El campo de investigación básico de donde se obtiene la información es, como se ha reiterado, la Autobiografía. Es una historia personal relatada, seleccionada en sus hechos, racionalizada para mostrar su "*modo de proceder*" con un fin didáctico. También reinterpretada, porque Ignacio tras negarse en sucesivas ocasiones a escribir su vida, a modo de los «*grandes santos fundadores medievales*» como deseaban sus compañeros, la dicta de forma intencionada, en coherencia con su mensaje, para enseñar que la acción sobrenatural no es un don gratuito sino resultado del esfuerzo personal, del empeño de la razón y la voluntad con el control de los sentimientos, por lo que está al alcance de cada persona.

En definitiva, el trabajo de aproximación a Ignacio intenta penetrar en su figura humana, principalmente a través de sus propias manifestaciones. Pero así como indicamos que la Autobiografía es una reinterpretación de su vida, matizaremos, que penetramos en aquella parte de su figura, que nos ha querido transmitir. El conjunto de la investigación resulta ser un ejercicio de extracción y aislamiento de los valores humanos Ignacianos.

Se entiende en este contexto por, «*Valor o valores*», la manera de ser o de actuar que una persona o una colectividad reconocen como ideal y que en su aplicación hacen atractivos o apreciables a los individuos o las conductas a los que se atribuye. El Valor se sitúa en un orden ideal no en objetos concretos. Se inscribe en la realidad social de dos formas: de una parte, como un ideal que induce a la adhesión o que invita al respeto por el significado de la idea contenida o de la persona que lo porta. Por otra parte, se presenta en las conductas que manifiestan tal ideal de una manera simbólica con efectos sociales beneficiosos. En ambas formas el valor o los valores son tan objetivos como un objeto o una persona. [9]

[9] Emile Durkheim. Jugements de valeur et juegements de realité. Revue de metaphysique et de morale. Vol. XIX .pág. 438. Paris.1911.
Guy Rocher. L ¨Action sociale. Chap. 3. Pag, 72 y ss. Ibidem.

Los que denominamos valores de Ignacio, en lo que respecta a actitudes, prácticas de vida, formas de conducta e ideas comunicadas, constituyen un ideal del modo de plantear la vida y la acción humana, con un claro objetivo: fundamentar el cambio personal. La importancia de este objetivo nos lleva a incluir en el objeto del trabajo la respuesta a una pregunta que se plantea el hombre de hoy. ¿Por qué y para qué es necesario cambiar? La respuesta que extraeremos también de Ignacio, no atañe únicamente al individuo sino que incluye un compromiso social que denomina "*servicio*" o "*ayuda a los prójimos*". No se trata sólo de «*cambiar uno*» sino de «*cambiar para*». Ahí empieza la dimensión del liderazgo de Ignacio que afecta a la persona como individuo y como ser social y es además la orientación o la condición básica que debe caracterizar a los líderes que quiere impulsar.

Reconocimiento.

Debo incluir en esta introducción el reconocimiento y agradecimiento a cuantas personas han ayudado a la realización de la presente tesis.

En primer lugar a mi esposa Nati por su comprensión, apoyo y paciente tolerancia en las horas de tiempo diurno y nocturno no compartidas, durante el estudio y redacción. A mis hijos Xabier, Iñaki y Rakel, por el apoyo prestado en la búsqueda de información, bibliografía y en los trabajos informáticos, además de la logística prestada para la presentación formal de esta tesis.

A Juan Ignacio Marcos Lekuona que está en el origen de la idea de descubrir y destacar las características del liderazgo de Ignacio, de su oportuna utilidad y adecuación al dirigente actual y en el empeño e insistencia en la realización de la tesis doctoral. A José Juan Gonzalez de Txabarri, excepcional filólogo y amigo, por sus inteligentes sugerencias sobre la redacción y propuestas de enfoque del trabajo. A José Ramón Lasarte, convencido ignaciano, atento escuchador de mis cuitas ignacianas y suministrador de contactos y publicaciones curiosas y de gran interés, no muy conocidas, relacionadas con Ignacio de Loyola. A Koldo San Sebastián ilustre promotor cultural que amplió las informaciones necesarias sobre Ignacio con una interesante y valiosa donación bibliográfica, novedosa y curiosa por un lado y por otra, ejemplo del intento manipulador que se ha producido en la historia sobre el fundador de la Compañía.

A la Doctora en Sociología y profesora en CENDES de la Universidad Central de Venezuela Consuelo Iranzo Tacoronte que ha aportado valiosos criterios en la orientación de teoría sociológica y metodológica del estudio. No puedo olvidar la aportación sobre el liderazgo de los artistas solicitada a Félix Maraña, notable escritor, crítico de arte especializado en arte vasco contemporáneo. Una parte de sus elegantes reflexiones sobre la condición de liderazgo en Oteiza y Chillida se incluye en esta tesis.

A José Luis Ruiz de Munain Doctor en Siquiatría que me dedicó su tiempo para entender e interpretar el entramado sicológico de nuestro personaje. Debo subrayar la acogida e impulso que José María Guibert, hoy Rector de la Universidad de Deusto, dio en su día al estudio del liderazgo de Ignacio de Loyola y promovió el Seminario de los Cursos de Verano del año 2008. Aquella acogida que hoy reconozco y agradezco ha motivado este intenso trabajo de cinco años en compañía de Ignacio. A Jon Joseba Leonardo, Doctor en Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Deusto por sus aportaciones y observaciones personales además de sugerentes ideas para mejorar el nivel de este trabajo. Susana Eguiluz, Dolores Ossa y Virginia Torres, por las atenciones y orientaciones recibidas, tanto desde la Dirección del Programa de Doctorado, como de la Secretaría General de la Universidad, durante la ejecución de la tesis.

Muy particularmente a mis dos Directores de Tesis, José Luis Orella Unzue y Xose Estevez Rodriguez, que acogieron mi propuesta de tesis doctoral y la apoyaron sin duda. Reconozco y agradezco toda la sapiencia, paciencia, consejo y su buen hacer docente y profesional demostrado durante estos años de estudio y escritura, plasmado en sugerencias, correcciones, orientaciones oportunas y necesarias. Su consejo ha sido clave en la ordenación de la investigación, y estímulo para trabajar con el mayor rigor posible en el objeto de la tesis.

CAPÍTULO PRIMERO: UN HOMBRE LLAMADO IGNACIO DE LOYOLA

I.1- ¿Quién eres tú, Ignacio de Loyola? [10]

No es una pregunta retórica. Es la expresión de una inseguridad, compartida por bastantes autores, después de haber dedicado años al estudio de un personaje a través de las notas que ha dictado, y de sus escritos directos. La pregunta se plantea porque es difícil abandonar la sospecha de que Ignacio que no quiso dejar de sí un retrato, tampoco nos dejó penetrar en su vida más de lo que él mismo quiso comunicar.

Ignacio es un sujeto que aprendió cómo debía enfocar su vida por el método de experimentar sobre sus sentimientos y emociones. Es decir de experimentar en su propio mundo interior y aprender a evaluar, discernir y decidir la orientación de su vida. Todo ello respecto a los actos y sentimientos creativos o anuladores, limitadores o impulsadores. A partir de esta experimentación, por una parte programó sus acciones y por otra, hizo determinantes sus decisiones. Carente de un plan definido, sin embargo dominó la incertidumbre de cada nueva etapa proponiendo soluciones a los problemas y contrariedades con las que se encontró. Comprometido con la transformación de las personas como fundamento de su misión, no quiso ser imitado, ni venerado como santo, sino como compañero, consejero y asistente. En los Exercicios él mismo propone y se propone como director ayudante.

Ese hombre nos dejó escrito todo aquello que le sucedió para que pudiéramos aprender de su experiencia, como un "*modo de proceder*" aprendible y reproducible por cada persona, para mejorar su particular conducta y su calidad personal.

El título del capítulo tampoco ha salido de la espontaneidad. Pretende compendiar la complejidad y los límites de la intención de un trabajo de búsqueda de los elementos que armonizan la figura y expresión humanas, de Ignacio de Loyola. Somos conscientes de que pese al examen a efectuar, sería una simpleza afirmar que se ha llegado a definir de forma completa la personalidad de Ignacio

¿Qué se pretende con esta pregunta? Primero examinar el modo en que Ignacio, tras de una larga experimentación personal, entiende y plantea en consecuencia, cómo debe ser la relación con uno mismo y con los demás. A continuación descubrir cómo plantea alcanzar la meta que él considera un objetivo óptimo personal: transformarse potenciándose, ganando en calidad personal y siendo instrumento útil para ayudar a la transformación de otros. De nuevo los ecos de Ireneo y su hombre perfecto.

[10] Título de la obra de Jean Claude Dhôtel. (Sal Terrae. Santander. 1984). El autor pretende poner de relieve la actualidad que las ideas de Ignacio conservan en los tiempos modernos.

Ignacio se dirige a, y trata con, personas humanas, con ideas y acciones cuyo origen son decisiones humanas, al margen de toda intervención sobrenatural, pero siguiendo un convencimiento religioso, cumplir la voluntad de Dios. Este es el objetivo y él es el instrumento. La investigación se efectúa sobre un hombre cuya figura es socialmente destacada y caracterizada por ser dirigente y organizador, influyente en la sociedad de su época. A él se dirige nuestro punto de mira para realizar tareas de desbroce y un paciente deshojar de los adornos biográficos mistificadores que inevitablemente acompañan a un hombre genial, santo universal y destacado personaje histórico, estudiado desde un sin número de perspectivas, durante quinientos años en una larga serie de biografías. [11]

La pregunta de ¿quién eres tú, Ignacio de Loyola? no es original. Se la hacen sus propios biógrafos modernos, como André Ravier, José Ignacio Tellechea, Enrique García Hernán, Ignacio Iparraguirre, Ruiz Jurado, Cándido de Dalmases e investigadores escudriñadores del carácter y personalidad de Ignacio como Jean Claude Dhôtel, François Sureau, entre otros. Es una pregunta que se queda sin respuesta completa, aunque la mayoría de los biógrafos hayan pretendido dar una visión consumada y a ser posible cerrada de su persona. Ignacio es inagotable afortunadamente pues la riqueza de su mensaje que brota de su persona, no se agota. El resultado es casi siempre un Ignacio interpretado. Conclusión de la que yo mismo no pretendo verme libre.

Ravier insiste y yo con él: «*Ignacio de Loyola ¿quién eres tú realmente? ¿Se han resuelto por fin las ambigüedades de tu acción, los contrastes e incluso contradicciones de tu personalidad*?»[12] Seamos claros y respondamos que no. Tellechea prologa su obra indicando la dificultad de la tarea: «*El tenaz defensor de la ciudadela de Pamplona, defiende la ciudadela de su alma de las miradas de los curiosos superficiales y sólo abre algunos portillos o brechas a los que se disponen a someterle a un prolongado cerco»*[13]. Iparraguirre que lo ha rodeado y penetrado dice que «*va dejando de ser un enigma indescifrable o una fría mascarilla*». Ruiz Jurado que ha analizado su obra escrita concluirá: «*Pero también era un hombre. Y el aspecto humano quedaba soterrado bajo la mole inmensa de las grandezas acumuladas».*[14]

El intento es realizar una lectura nueva, o por lo menos con diferente perspectiva, que no nos consta haya sido realizado, después de una abundante consulta en la extensa lista biográfica. El calificativo de nueva, está relacionado con el supuesto de entender que Ignacio es un punto de referencia para el hombre de hoy, en su actuación como

11 Ignacio Iparraguirre, Cándido Dalmases, Manuel Ruiz Jurado. San Ignacio de Loyola. Obras. B.A.C. Madrid 1997. En la Introducción "Historiografía Ignaciana", pag.3 y ss. Se hace una amplia descripción y valoración del tratamiento histórico de la figura de Ignacio y de los distintos autores que abordaron la vida de San Ignacio desde el s. XVI al XX.

[12] André Ravier. Ignace de Loyola et l´arte de la décisión. Bayard Editions. Paris. 1998.

[1313] J.I. Tellechea Idigoras. Solo y a pie. Prólogo a la primera edición, pág. 17. Ediciones Sígueme. Salamanca 2013.

[14] I. Iparraguirre, C. de Dalmases, M. Ruiz Jurado. Obras Completas de Ignacio de Loyola. BAC. 1997

persona y profesional, y en su actuación en la sociedad. Como dice Hollins en su ensayo sobre Ignacio de Loyola, «*si me ocupo de su vida, no lo hago, pues, para enseñar sino para aprender*».[15]

I.2. Cómo se escribió la historia de Ignacio.

Llegados a este punto y antes de avanzar, debemos dejar bien sentado cómo se ha escrito la historia de nuestro protagonista. No es de extrañar que la narración de la vida de un hombre de tanta influencia, más allá de sus propios contemporáneos, se haya visto supeditada a intereses e interpretaciones de toda naturaleza: religiosa, política, moral, teológica, filosófica, partidista, enemiga declarada, fantasiosa etc…

Para situar esta historiografía interpretativa de la figura de Ignacio y sobre sus orientaciones, seguiré el guión expuesto por Iparraguirre, Dalmases y Ruiz Jurado en la Introducción General a las Obras Completas de San Ignacio de Loyola.

Dicen estos autores:

"San Ignacio era en verdad ese providencial fundador y ese héroe de la Iglesia. Pero también un hombre. Y el aspecto humano quedaba soterrado bajo la mole inmensa de las grandezas acumuladas. No se podía percibir en esa figura hierática y gigantesca el latido íntimo, la reacciones sicológicas, el proceso interno de su vida".

Este párrafo contiene y expresa la dicotomía permanente que se incrusta en su historia. La separación del hombre y el santo, con el ocultamiento abiertamente pretendido de aquel.

Desde su fallecimiento sus colaboradores más cercanos, movidos por el valor e influjo de su personalidad, se apresuran a recopilar y ordenar datos, escritos, memorias de sucesos que pudieran ser útiles para una recopilación fiel de su vida. Viviendo todavía Ignacio, Polanco había presentado en 1548 y 1551 dos sumarios de su vida. El autor pretendía comunicar su investigación histórica no sólo a los jesuitas, sino también a los seglares. Era un proyecto de vida ejemplar para conocimiento, aprendizaje y difusión. En medio de este proyecto se introduce la Autobiografía dictada por el propio Ignacio y transcrita por Gonçalves de Cámara. Pero, será Francisco de Borja quien encarga oficialmente a Ribadeneira la redacción de una biografía oficial que, junto a la importancia y valor de su trabajo minucioso y riguroso de investigación histórica,

[15] Christopher Hollins. San Ignacio de Loyola. Ediciones el Tridente. Buenos Aires, 1946.

manifiesta una visión superficial y simplificada del proceso espiritual y evolución histórica del hombre Ignacio.[16]

Retomo el comentario de los autores sobre la evolución de este inicio biográfico:

"¿Cómo han presentado los biógrafos de primera hora la figura de San Ignacio? …Se impuso el ambiente del nuevo periodo de exaltación católica. Nacía una nueva actitud espiritual de concebir la vida, que iba transformando la actividad humana en todas sus manifestaciones, lo mismo literarias, ascéticas, sociales, que políticas, elevándolas a una altura trascendente y católica desconocida hasta entonces".

Esta orientación repercute en la imagen del hombre y el santo inspirador y representativo de la reforma católica en el Renacimiento.

"Por eso no es de extrañar que en sus páginas se recogiera la vibración triunfal del momento y se usara una forma retórica, solemne. Un estilo imbuido de cierto manierismo cortesano… Emerge la figura señera de San Ignacio fundador y organizador *genial. Un halo de admiración y entusiasmo rodea su imagen. Se idealiza al hombre, se busca lo admirable y extraordinario"*.

Ignacio como veremos en el capítulo siguiente, es identificado con el Gran Hombre de Carlyle, el Héroe dechado de virtudes, al que corresponde un monumento conmemorativo como la Iglesia del Gesú o una pintura de exaltación como la de Rubens.

En el Siglo XVII, con datos de los testimonios recogidos para el proceso de canonización, las biografías que se suceden proponen la imagen clásica de Ignacio como genial fundador, general experimentado, estratega incomparable, muro del protestantismo y ejemplo sublime de todas las virtudes. Todo desde el desconocimiento de sus escritos que seguían bajo control de la superioridad jesuítica. Ignacio se difunde como fundador providencial, santo idealizado.

En el s. XVIII se edita por primera vez la Autobiografía. Comienza a darse una imagen más real de Ignacio, aunque todavía adornada con adjetivos como "*extraordinario, prodigioso, heroico, etc…".*Pero un proyecto para iniciar una serie histórica con la publicación de la "vida y obra de San Ignacio", interrumpido por la expulsión de los jesuitas del territorio del Reino de España, permite editar además las cartas y otros escritos inéditos hasta entonces. Comienza una nueva era de la historiografía ignaciana documentada en fuentes del propio protagonista.

[16] Ver fundamentos de este juicio en Pedro Leturia. Nuevos datos sobre San Ignacio. Mensajero. Bilbao. 1925. También del mismo autor: ¿Hizo San Ignacio en Montserrat y Manresa vida solitaria?. Revista Hispania Sacra. Nº 3, págs. 251 a 396.

El Ignacio histórico, que inicia una distinción del hombre y del santo, aparece a finales del s. XIX. Se abre la búsqueda de fuentes a los lugares que visitó o en los que vivió. Así mismo se entiende que para comprender el alcance de su acción e influencia, era necesario conocer las instituciones políticas y culturales de la época, el mundo en el que se movió. Curiosamente son los protestantes alemanes quienes van profundizando en la cultura ambiente de la época y en la técnica ignaciana utilizada en lo que alguno de ellos define como "*el desempeño de negocios y táctica para infiltrarse en la sociedad y transformarla"*.[17]

Se inicia una etapa, que enlaza con el primer tercio del S. XX. En ella los autores se vuelcan sobre su personalidad externa, examinando sus resortes internos, su potencialidad y su vigor. Son también los autores alemanes protestantes, influenciados por el Ignacio como genio humano, los que destacan el factor natural y la irradiación humana, proyectando una imagen del Ignacio político, intrigante diplomático, dominador de la Curia papal y maestro en recursos políticos.[18]

Fülop-Miller plantea un Ignacio «*emponzoñado de ilimitada ambición*» desde la infancia que desarrolla una obsesiva voluntad de poder con la que conduce su vida desde «*sus nociones de caballerosidad y de caballería*». No duda en, llevado por una inexplicable tendenciosidad y falta de rigor, afirmar que sale de Loyola «*como un guerrero de Dios…para una aventura caballeresca*». La banalidad le conduce a escribir que «*quiso llegar a ser santo para traer honor a su familia*» o «*el caballero tenía que ser convertido en santo*». Sin embargo y a pesar de una continuidad de tergiversaciones y olvidos de hechos históricos, descubre facetas claves de la personalidad transformada de Ignacio, (el término es suyo) que han sido desarrolladas por los biógrafos de la última década: « *descubrió los dominios desconocidos del alma que alcanzaron el horizonte de la personalidad, donde tiene su comienzo el reino divino de la gracia. El motivo del pragmatista Ignacio fue descubrir en el alma la posibilidad de intervenir en sus asuntos por medio de un esfuerzo fraguado por la voluntad…*».

A su vez abre nuevas perspectivas sobre el valor de la figura de Ignacio y en particular en los aspectos que explican su transformación. Su aportación más interesante es la de entender la esencia de la acción y misión de Ignacio al evidenciar que su idea clave es «*demostrar que todo ser humano posee un libre albedrío y una completa libertad de elección; que depende únicamente de él en qué dirección habrá de moverse; lo que habrá de hacer de su vida y de sí mismo*». Fueron estos precisamente los argumentos que sustentan la reforma ignaciana frente a Lutero y Calvino en su época. Son también la razón de la durabilidad de sus ideas y mensaje y para el biógrafo austríaco, modelo

17 I. Iparraguirre y C. de Dalmases. Obras de Ignacio de Loyola. Cap. I. Historiografía ignaciana, pág. 21. BAC. Madrid 1997.

18 En esta imagen influye René Fülöp-Miller con sus obras sobre Ignacio de Loyola y a quien citaremos en este trabajo. Santos que conmovieron el mundo. Espasa Calpe. Buenos Aires. 1954.
René Füllop-Miller. The Jesuits: A History of the Society of Jesus. Capricorn Books Edition, Washington. 1963.

útil de aplicabilidad a otras personas: «*Lo que Ignacio combatiera en su propia vida, lo que había realizado, por último, en su propia conducta personal, eso constituía al mismo tiempo una promesa de triunfo y una prueba de la posibilidad de victoria para algún otro, para todos los hombres de buena voluntad*»[19]

Se tardará seis décadas en volver a enfocar la figura de Ignacio bajo estos aspectos claves en la inteligibilidad de Ignacio, propulsor de la personalidad libre, de la promoción del cambio y del trabajo personal transformador.

Los historiadores modernos jesuitas de principios del siglo pasado, como Astrain, Tacchi Venturi, Fouqueray y otros, hacen escuela sobre una visión más rigurosa y fiable de la fundación de la Compañía de Jesús. Desarrollan la actividad de los primeros jesuitas en Europa y en Oriente o América. Con ello describen a Ignacio como Padre General y, a través de sus órdenes, disposiciones y consignas, exponen la eficiencia de su trabajo oculto en Roma, el influjo social de su personalidad y su percepción de los problemas del mundo de su época.

Inician un nuevo modo de estudiar a Ignacio de Loyola. Se adopta su análisis en forma de monografías especializadas en lugares, etapas de su vida, sus cartas y directrices, etc…, en las que se va diseccionando y profundizando en su verdadera y compleja personalidad. Se examina de frente su temperamento y carácter. Sin embargo los historiadores jesuitas continúan escribiendo biografías completas a partir de los nuevos datos descubiertos por las monografías. Con técnicas historiográficas avanzadas, sitúan a Ignacio en su medio ambiente real y subrayan las influencias que difunde y recibe.

En esta faceta destacan Paul Dudon, Pedro de Leturia y Ricardo García Villoslada que, pretendiendo dar una visión comprensiva de la persona de Ignacio, describen su rica y profunda personalidad, aportando abundancia de detalles, y ubicándolo, a su vez, en el ambiente cultural y espiritual del siglo XVI.

Avanzado el siglo XX y en épocas de posguerra, se publican biografías de autores seglares que se interesan por la persona y vida de Ignacio desde un tono humano y en una perspectiva histórica entendible en la sociedad moderna a la que pretenden acercar su persona. Todo ello desde el supuesto de que esta sociedad no acaba de coincidir con la mentalidad estrictamente religiosa que se había reflejado en otras publicaciones. En consecuencia, estos biógrafos enfatizan las facetas más asequibles de nuestro protagonista para la mentalidad moderna. Citaremos a autores señalados a los que haremos referencia en este trabajo. Destacan José de Arteche, que analiza con finura y rigor sicológico a Ignacio para definirlo como *"organizador del alma" y* Cristopher Hollis, que centra el interés en el aspecto sicológico sobre el histórico y

[19] René Fülop-Miller. Santos que conmovieron al mundo, págs. 280 a 287. Ibidem.

cuyo objetivo es «*descubrir la fuente interna de la actividad del enamorado de Dios que quiere hacer partícipes a los hombres de ese amor y transformar a la sociedad con la potencia de la palanca divina*».[20] De nuevo la investigación de la personalidad lleva necesariamente a la faceta de promotor del cambio individual y social con una denominación, « *transformado*r»

En la línea de búsqueda del personaje histórico y humano, desprovisto de los prejuicios religiosos, también encontramos a Paul Van Dyke, presbiteriano, profesor de historia en la Universidad de Princeton.[21]

La postguerra civil española presenta una curiosa actividad literaria sobre Ignacio de Loyola y Francisco de Javier. Se encuentran dos corrientes que denominaremos la oficial y sustentadora del régimen y la reivindicadora de los valores políticos y éticos de la resistencia en el exilio. Para ambas Ignacio es un paradigma y con frecuencia con argumentos coincidentes. El origen y carácter vasco de Ignacio, aunque para el régimen se queda sólo en "vizcaíno".

En la versión oficial, la mayoría de los escritos tienen un claro enfoque manipulado por el régimen franquista y la corriente nacional catolicista ensalzadora de ambos santos como prototipos patrióticos y avalistas de la "cruzada" y del Imperio. Hay exaltaciones exageradas, con una absoluta carencia de rigor analítico e histórico, pero con un destacado efectismo propagandístico que lleva a involucrar a la misma Compañía de Jesús recién retornada del exilio al que le forzó la República. A modo de ejemplo que compendia esta tendencia se puede citar un «*Homenaje de Vizcaya en el IV centenario de la fundación de la Compañía de Jesús»,* celebrado en el Teatro Trueba de Bilbao entre los 17 de enero y 15 de febrero de 1940. En él participan entre otros, Blas de Otero, Fernando Echegaray, Esteban Bilbao, el Obispo Laucirica y José María Pemán que presenta el "Divino Impaciente". El motivo del homenaje es digno de destacar por su directa utilización política: «*Que el carácter integro, la forma austera y el estilo eficaz de Ignacio, tan acordes con su ascendencia y con nuestro modo de ser vizcaínos, nos sirvan de ejemplo y estímulo y en su seguimiento puedan alcanzar la Iglesia y España, de nuestro esfuerzo, la gloria de que son merecedoras y nosotros les somos deudores*»[22]

Paralelamente, en la segunda corriente escrita desde el exilio, se da un intento investigador de la figura de Ignacio como sustentador de los valores humanos incluidos en la conciencia nacional vasca derrotada y silenciada por la dictadura. La postura es

20 I. Iparraguirre y C. de Dalmases. Obras de Ignacio de Loyola. Cap. I. Historiografía ignaciana, pág. 28. BAC. Madrid 1997. Ver también de los autores citados: José de Arteche. San Ignacio de Loyola. Biografía. Librería Herder, Barcelona 1941. / Christopher Hollis. San Ignacio de Loyola. Editorial: Ediciones Del Tridente, Buenos Aires, 1946.

21 Paul Van Dyke. Ignatius Loyola, the Founder of the Jesuits. U. Princeton. New York. 1927

22 Homenaje de Vizcaya en el IV centenario de su fundación a la Compañía de Jesús brazo armado y teológico de la fe de Cristo y expresión ante el mundo de la potencia espiritual y humana del Imperio español. 1540-1940. Junta Organizadora. Editorial Vizcaína. Bilbao. 1941.

apologética y de manifiesta oposición. «*Todos aquellos que incluyen (a Ignacio y Xabier) entre las glorias de la "hispanidad", con la que hoy se martillea el alma de las gentes, gritan su error desde el abismo más profundo de la ignorancia histórica…Compararlos con las violencias exterminadoras de una "cruzada" es profanar el significado sobrenatural de su vida*»[23]. Los escritos tienen como fin mostrar y destacar la personalidad humana y espiritual de Ignacio. Ambas se plantean, desde la perspectiva de sus orígenes vascos, relacionando su carácter emprendedor con las características étnicas del pueblo de donde procede. Como dice Fray Bernardino de Estella O.F.M «*podrá encontrar el lector abundantes pruebas del vasquismo de Ignacio y de Xabier, manifestado en su carácter, en su manera de ver los problemas humanos, en la reciedumbre de su alma, hasta en la exteriorización "gramatical" de su pensar "euskeriko"*». El exponente de esta posición es Pedro de Basaldúa en una biografía conjunta de Ignacio y Xabier, con un interesante y apologético prólogo de Fray Bernardino de Estella, franciscano. La obra tiene un claro fin de aliento humano y político del nacionalismo vasco en el exilio, pero cabe destacar su precisión histórica, la abundancia de documentación sobre ambos personajes, las citas de cartas y documentos relacionados con la política europea de Ignacio y la descripción de la persona humana de éste y de Xabier, con una dimensión universal en sus objetivos y desde sus hechos y relación mutua, con sus fortalezas y debilidades. Es una obra biográfica moderna comparable por su documentación y enfoque con las biografías más recientes que merece estudio y atención, pero que desafortunadamente ha sido ignorada.

El estudio de la figura de Ignacio entra desde mediados del siglo pasado en un proceso de revisión histórica. Fundamentalmente de sus fuentes originales, contrastándolas y relacionándolas con sucesos acaecidos durante su existencia y de los que él fue necesariamente testigo o al menos conocedor, de manera que pudieron influir en su maduración personal. Prevalece el afán de objetividad histórica, depurando todo viso de leyenda, particularmente en su etapa de formación.

El interés de penetrar en la personalidad de Ignacio abre a su vez otra orientación investigadora. Una línea denominada «*sicológica*», que estudia la fisonomía, carácter y evolución interna de su naturaleza humana que se complementa con el análisis de la acción divina en su alma. En ambas orientaciones predomina la intención de exponer una opinión rigurosa y fundamentada de lo que Ignacio puede significar en el momento actual.

En esta corriente, en la que se sitúa entre otros, Karl Rahner, se deja claro que Ignacio está convencido de que la gracia se encuentra y no es un privilegio especial que se concede a una élite. La búsqueda de la perfección personal tiene como objeto preparar al hombre para que éste y Dios puedan encontrarse de modo directo. La grandeza del

[23] Pedro de Basaldúa. Ignacio de Loyola y Francisco de Xabier. Editorial vasca EKIN. Buenos Aires 1945.

hombre es su capacidad de encontrar libremente a Dios y el reto es que depende de sí mismo. Para ayudarle Ignacio, siempre apoyado en su experiencia, escribirá los Exercicios y le pondrá un Director ayudante.[24] Rahner como los precedentes investigadores alemanes insiste en las aportaciones de Ignacio a la libertad de la persona y al fortalecimiento de la voluntad como motor de la transformación.

En este contexto es Mauricio de Iriarte quien en su obra «*Figura y carácter de San Ignacio de Loyola*» intenta llegar al fondo de su personalidad. Este autor pretende, en esta y otras obras, realizar una silueta lo más cercana posible a su verdadera figura interior y exterior sirviéndose de hechos, impresiones, opiniones, comentarios, testimonios, estilo de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones y valores manifestados.[25]

Esta silueta se configura con las siguientes características: ***dinamismo expansivo*** en llevar adelante los propósitos, ***tenacidad*** en los afanes empeñados, ***temperamento abierto*** a estímulos externos, ***prevalencia de la emotividad y la afectividad***, ***temple*** valeroso y sereno, ***jovialidad y cordialidad*** discretas, ***sensibilidad*** a estímulos estéticos, ***tendencias ciclotímicas*** y a estados cenestésicos que influyen en sus actos, manifiesta ***armonía personal y adaptación*** al ambiente externo, gran ***capacidad introspectiva***, ***intuición innata*** para conocer el carácter y el valor de las personas, ***realismo y adaptabilidad*** a tiempos y circunstancias, ***inflexibilidad*** en cumplir una decisión tomada pero ***flexibilidad e***n su aplicación, ***capacidad de iniciativa y sujeción*** a la obediencia y ***discreción fina y diplomacia*** en el trato. Concluye su estudio sicológico De Iriarte: *"había alcanzado un noble equilibrio y dorada madurez sin mengua de la sensibilidad".*[26]

Bien entrado el siglo XX encontramos la descripción de una figura humana que intenta mostrarnos la persona de Ignacio. Es una descripción estática pese a contener variadas referencias a pautas de actuación. Todavía estamos lejos de la concatenación entre su personalidad y su acción y especialmente su legado. De nuestras lecturas contrastadas entre antiguos y modernos biógrafos deducimos que es difícil separar la persona de la obra. Ambas están unidas, y una es expresión de la otra, y la obra es el cincel que

[24]Karl Rahner. Palabras de Ignacio de Loyola a un jesuita de hoy. Ed. Sal Terrae. Santander, 1990.

[25]M. de Iriarte aplica para estudiar a Ignacio un método, hoy utilizado en mercadotecnia, para estudiar al consumidor y su comportamiento. Trata de describir un Perfil Sicométrico que consiste en segmentar al individuo de acuerdo a su estilo de vida, personalidad y valores principalmente. El perfil psicográfico describe las características y las respuestas de un individuo ante su medio ambiente (agresividad o pasividad, resistencia o apertura al cambio, necesidad de éxito, diferenciarse en sociedad, etc…). Su función es medir, a partir de una investigación cualitativa de las personas, sus diferentes aspectos psicológicos, tales como conocimiento, habilidades o capacidades y personalidad. Para una ampliación de este método ver: *Thorndike y Hagen (1970) Técnicas de Evaluación en Psicología y Educación. Capítulo: "Elementos esenciales de la medición". Editorial Trillas. México D. F. 1970.*

[26]Obras de Ignacio de Loyola. I. Iparraguirre. C. Dalmases. Pag. 12. BAC.Madrid.1997

modela su persona. Como dice Sureau, «*en la vida de Ignacio, Dios únicamente podó las ramas muertas».*[27]

La historiografía más reciente se ha introducido en desentrañar la persona de Ignacio, tratando de interpretar al hombre que mostró grandes y discretos silencios en los primeros treinta años de su existencia que sin embargo, dejaron una huella en la totalidad de su extraordinaria existencia. Citamos a uno de los biógrafos más recientes, exponiendo su forma de buscar y encontrar a Ignacio.[28]

«No voy a desvestir a un santo. Para mí lo más fácil sería deconstruir la santidad de Ignacio y construir una imagen a ras de suelo. Mi propósito es alzarme y mirar por encima de su figura para comprender las contradicciones entre sus limitaciones y sus logros, superar la sobredimensión político-mediática que ha tenido y sigue teniendo el personaje. Por eso recorro la realidad del personaje, visito los lugares por donde él anduvo, trato en cordial intimidad con las personas que le conocieron. De ese modo evito idealizar al santo para capturar en cambio su carisma. Su realidad estriba en su extraordinaria personalidad, su condición de equilibrista entre los distintos retos a los que tuvo que hacer frente».

Los autores modernos, en su mayoría investigadores y profesores universitarios de Historia, pretenden que la figura de Ignacio sea mejor conocida, situarla en el contexto histórico y detallar sus influencias para ser más correctamente interpretada como personaje del renacimiento y contextualizar sus ideas adecuadamente. Aportan nuevas informaciones extraídas del mayor esclarecimiento de las condiciones históricas en que surgió y actuó. Hay una orientación hacia la juventud de Ignacio y su periodo de formación en la Corte castellana, ya que conocerlo en profundidad requiere conocer también al joven Iñigo. Conocer la niñez y la juventud requiere conocer el pueblo en que nació y vivió sus primeros años, cómo se educó y se formó y como era la sociedad en qué vivió sus primeros 30 años de vida.[29] No hay dudas sobre la huella que estos años dejaron en la segunda mitad de su vida.

Ignacio nunca se creyó terminado, siempre era provisional, un proyecto perfeccionable y en ello incluía su propia obra. Sus compañeros, sin embargo, le observaron como modelo y de ahí su afán de idealizarlo y convertirlo en molde aplicable. Por eso cuando se produjeron los primeros intentos de encapsular su vida como historia ejemplar, se resistió. Gonçalves de Cámara lo atribuyó a su disposición a huir de la vanagloria.

Puede ser, pero Ignacio posiblemente piensa en su fuero interno que el hombre es una obra inacabada y que no precisa modelos a imitar sino orientaciones, consejos y ayuda para el mismo irse transformando. Es la característica de un líder transformacional

[27] François Sureau. Iñigo, una semblanza. Sal Terrae-Mensajero. Bilbao. 2012.

[28] Enrique García Hernán. Ignacio de Loyola, biografía. Prólogo, Pag. 24. Taurus. Madrid. 2013.

[29] Ver El Pueblo vasco en el Renacimiento, 1491-1521. Editor, José Luis Orella. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao 1994.

cuyo empeño principal es obtener lo mejor de sus seguidores para que el conjunto se transforme y cambie, mejorando su actuación y sus resultados.[30]

I.3. Una lectura secularizada de Ignacio de Loyola.

Sin duda este atrevido intento de secularizar la experiencia y doctrina espiritual ignacianas tiene una faceta de pretendida novedad. Ha sido habitual en la historiografía, vincular la doctrina ignaciana que figura en los Ejercicios Espirituales, y su práctica, a estados de revisión espiritual o de conducta, fundados en la estricta espiritualidad. Se ha obviado vincularlos o asociarlos con cualquier otra actividad humana individual o colectiva con vertiente social, afectiva como la familia o grupos de amistad, con la vida profesional, con las relaciones asociativas, con la enseñanza, con la gestión y dirección de organizaciones lucrativas o no y mucho más con las que puedan rozar la actividad económica como es la empresa.

Esta diferente lectura intenta penetrar en el personaje, siguiendo lo que entendemos fue su propio propósito, cuando habla y escribe sobre sí mismo, en el caso de la Autobiografía. Es decir, estudiarlo desde su propia perspectiva de hombre que actúa consciente de sus facultades; que se pone enfrente de sí mismo para proponerse un cambio de orientación de vida y de un objetivo que suena siempre extraño, de perfeccionar su persona y su conducta social. Todo ello aunque aspire , trabaje para alcanzar un estado diferenciado, denominado desde fuera como de santidad. Estado que entendemos, interpretando como el mismo lo hace, no es sobrevenido del exterior (dado), sino que dimana de sus decisiones y actos (alcanzado) y resulta consecuencia de su transformación como persona.

Este intento, por atrevido que parezca, tiene como objetivo llegar a descubrir y describir lo que llamaremos en adelante actitudes, pautas de conducta, valores, criterios, procedimientos, modos de relación y sistemas de decisión que caracterizan y tipifican a Ignacio de Loyola como sujeto persona y como sujeto con una manifiesta dimensión social. Entendemos siguiendo a Touraine que es peligroso y difícil «*para el sociólogo considerar como objetivo de su análisis el conocimiento de la visión que los sujetos tienen de sí mismos».*[31] Sin embargo tales características constituyen los datos con los que elaborar una figura que resulta ser referente de un modo de actuación con un reconocido influjo en el individuo y en la sociedad a lo largo de la historia. No es sólo para el análisis sociológico un modelo de imitación. Para el éxito de la misión de

[30] Ver: Autobiografía. Prólogo del Padre Luis Gonçalves da Cámara.
[31] Alain Touraine. Sociología de la acción. Cap. I. El descubrimiento del sujeto. Pág. 35. Ediciones Ariel. Esplugues de Llobregat, Barcelona. 1969.

Ignacio, aún ahora, es más útil la acción que moviliza y crea que la imitación. La personalidad es difícil de imitar, pero la conducta puede ser reproducible.

En lo que atañe al objeto de esta tesis, las orientaciones didácticas particulares y propias (que entran también en la categoría de características sociológicas como las anteriores) que en asuntos de dirección de personas y organizaciones identifican a Ignacio de Loyola**,** se seleccionan y se separan. Se consideran en principio vigentes (rasgos permanentes) y contrastables o compatibles (son eficaces) con las características por las que en la actualidad se define al dirigente de las organizaciones complejas de cualquier naturaleza, que configuran la estructura pública y privada de las sociedades modernas.

Para Ignacio no hay distinción entre el plano religioso y el plano civil ya que ambos planos son humanos. El hombre no vive disociado, sino que los motivos de su conducta deben ser únicos. Este hecho responde a una consciencia que movida por la razon le lleva a seguir un fin ético de rectitud y a dirigir y controlar su propia acción. Lo dice con clara sencillez en el "*Principio y Fundamento*" de sus Exercicios: *"las otras cosas sobre la haz de la tierra son criadas para el hombre y para que le ayuden en la prosecución del fin para que es criado. De donde se sigue que el hombre tanto ha de usar dellas quanto le ayudan para su fin y tanto debe quitarse dellas, quanto para ello le impiden".*[32] Es una regla razonable para centrarse en lo fundamental (el sentido de la persona en la naturaleza), útil por ayudar a evitar obstáculos innecesarios en la actuación personal (acción sin límites añadidos) y fundada en la experiencia práctica sobre dónde y cómo guiar las propias acciones (ejercicio de la razón y voluntad libre). Es válida también, por el sentido de utilidad y eficacia que contiene, para orientar la conducta del individuo en su vida personal, social y profesional.

Colocados en el camino de Ignacio, este trabajo se centra particularmente en aquellos valores, conceptos y actitudes, que constituyen, con una determinada metodología y práctica, un "*modo de proceder*", en su vida personal, en su relación de grupo, en sus relaciones sociales y en la vida religiosa e institucional de la Iglesia. El resultado de este método o proceder plantea:

a. una nueva forma de conducta humana personal que no supone ruptura social y aislamiento.

b. un compromiso de renovación dentro de la propia sociedad y posición social que se ocupa, entendido como servicio, un "*servicio a los otros*", y con ello recuperar la espiritualidad y el compromiso cristiano fundacional con el servicio a la "voluntad de Dios".

[32] Exercicios. Primera semana. 23. 1.Principio y Fundamento.

Señalamos tales valores y actitudes con los que Ignacio organiza y elabora una experiencia vivida. La selección de las características distintivas y particulares de Ignacio asegura el paso, de los principios generales en que los convirtieron sus primeros seguidores, a las realidades observables en el hombre y la sociedad de hoy. Ignacio los propuso como una fórmula (más consejo y asesoría que regla) para promover el cambio personal y con este el colectivo. Propuesta valida tanto para la política, la enseñanza, la economía, como para las personas e Instituciones, al servicio del Papa y de la Iglesia.

El cambio, la transformación individual, es un paso previo pero necesario, que traerá como consecuencia, en vida de Ignacio, la transformación de las organizaciones religiosas y su forma de servir a la Iglesia. Esta característica y particularidad del cambio individual como inductor del cambio colectivo e institucional es propio y exclusivo de la obra de Ignacio e integra su "*modo de proceder*".

Como veremos en el capítulo segundo de esta tesis, existen abundantes y variados métodos y teorías, que plantean desde la sicología social y de la sociología aplicada a las relaciones sociales, fórmulas de optimización cualitativa personal para la mayor eficiencia en la dirección y funcionamiento de las organizaciones. Estas propuestas han tenido una significativa acogida en la actividad política y administrativa pública y en la actividad de dirección empresarial en cualquier nivel.

Se da por supuesto que las ideas y métodos propuestos por Ignacio, pueden caber en estos marcos formativos especializados modernos. Al menos entendemos que confluyen en los mismos fines: la transformación del individuo mediante la potenciación personal de cualidades y valores. Es más, diremos que muchos de los contenidos de tales enseñanzas y directrices reencuentran, a su modo, en un contexto social e histórico diferente y reproducen las ideas expuestas, difundidas y practicadas por Ignacio hace 450 años.

La lectura que se propone, es sin duda nueva pero no pretenciosa. Es una aproximación, a partir de elementos biográficos propios y ajenos, que la literatura sobre Ignacio ha destacado como representativos del "*modo de proceder"* de Ignacio de Loyola. Decimos aproximación, aunque la lectura de fuentes y autores que presentan a Ignacio desde diferentes perspectivas, con un análisis riguroso, ha sido abundante y diversa, pero Ignacio es inagotable.

La investigación se ha planteado sobre el análisis del "*modo de proceder*" ignaciano que él mismo se ha interesado en mostrar y transmitir directamente. Ha recibido el reconocimiento de la máxima autoridad de la Iglesia lo que significa un refrendo político y social. "*Contra tantas adversidades, contradicciones y juicios varios ha sido aprobado y confirmado por el Vicario de Cristo N.S. todo nuestro modo de*

proceder…"[33]. Está tan convencido del valor y eficacia de su proceder que en la misma noticia con la que comunica, lo define con una clara sencillez:

a. Vida modélica. "*Viviendo con orden y concierto"*

b. Capacidad de organizar la vida en común. *"con facultad entera para hacer constituciones entre nosotros*".

c. Decidir el modo de vida adecuado. "*según que a nuestro modo de vivir juzgáramos ser más conveniente"*

La esencia de ese "*modo de proceder*", orden, capacitación y libertad, marca la línea de conducta de Ignacio como persona y como líder. Es el resultado de un trabajo continuado que no termina en su persona ya que él siempre trabaja para otro fin. Este hecho lleva a estudiar la instrumentalidad de la acción en Ignacio, que no pretende agotarse en lo inmediatamente obtenido sino continuar en otra nueva, para conseguir un fin superior. La instrumentalidad de los actos y de los recursos nos lleva a la provisionalidad de las decisiones, resultado de la opción ignaciana por la búsqueda y experimentación, para mejorar lo alcanzado. Es el trasfondo del "*ser más"* o dicho en términos religiosos ignacianos, la "*la búsqueda de la mayor gloria de Dios*". Todo este mundo interior creativo e impulsor del cambio, tiene su origen en dos conceptos fundamentales mediante los cuales se centra a Ignacio como objeto de estudio: *el autogobierno personal* (como fórmula para la transformación personal) *y el liderazgo social* (como instrumento de transformación social).

Se denomina esta lectura «*laica o secular*», pero si no fuera por la extensión interpretativa del concepto, podría decirse únicamente «*humana*». Concepto que es, sin duda, el más adecuado al contexto ignaciano, donde el hombre es la preocupación, la pregunta y la respuesta y su transformación personal el objeto, para una conducta y relaciones humanas distintas y mejores.

Pero, al calificar esta investigación de versión civil, no quiere decir que se plantean tales valores humanos como opuestos a la tradicional imagen de la relevante espiritualidad ignaciana. Todo lo contrario. Se entiende que los valores espirituales religiosos son ante todo valores humanos que tienen en el conocimiento, en la calidad moral y en la conducta de la persona su fundamento, pues un alto valor religioso debe tener su base en un elevado valor humano personal.

Lo ignaciano tiene elementos que pueden leerse de manera no confesional. Ese es el procedimiento que administra estas páginas:

[33] Carta a Beltrán de Loyola. Roma, septiembre de 1539. I. Iparraguirre, C. de Dalmases, M Ruiz Jurado. Obras completas, pág.746. Ibidem.

- Primero: no es preciso buscar lo «*extraordinario ni lo excelente*» en Ignacio. Ambas se encuentran en piezas de su personalidad, como opciones humanas conscientes y comportamientos personales adoptados hacia uno mismo y hacia los demás, propios de cualquier persona humana en un estado de madurez y libertad.

- Segundo: no es necesario aplicar modelos construidos, basta situar los elementos y rasgos humanos del liderazgo que se ejerce y en las circunstancias que se ejerce. Ignacio es líder en la acción social (vida pública), entre los compañeros y entre sus personas relacionadas (vida privada), pero también lo es en sus escritos y en su comunicación.

- Tercero: mostrar la universalidad y atemporalidad de los valores transmitidos por Ignacio y su método de transformación personal y por ende su vigencia como instrumento para la revisión y orientación de la vida personal y su relación con el entorno social en la que se encuentra ubicada.

En consecuencia es posible descubrir y analizar en Loyola rasgos de la personalidad que aportan información incluso hoy día para la consolidación y ejercicio de la función del liderazgo en general

I.4- El hombre que no quería que le vieran como a un santo. Ética práctica y Libertad.

No es un atrevimiento escribir que una de las preocupaciones de Ignacio era ser visto de manera natural, como un hombre, no como una obra de acción sobrenatural externa y mucho menos como un ser distinto de las características de cualquier ser humano. "*Plega a la suma bondad su entera y santísima gracia no me la quisiera negar, para que yo parezca, imite y sirva a todos los que sus verdaderos siervos son…"*[34]

Su vida, sin embargo, sí se distingue por un esfuerzo personal de práctica de la calidad e intento de perfección de la conducta. No se da un milagro sobrenatural y divino que lo saca de una forma humana y lo sitúa en la peana de la santidad. Dice Rahner poniéndolo en la boca de Ignacio, «*nunca consideré que la gracia fuese un privilegio especial que se concede a una élite*».[35]

Para Ignacio existe el hombre, la persona, tal y como es, pero también tal y como puede ser. No es un ser terminado, encajonado, sino en expansión, cualquiera que sea

[34] Carta a Martin García de Oñaz. Paris, junio 1532. I. Iparraguirre, C. de Dalmases, M. Ruiz Jurado Obras Completas de San Ignacio de Loyola. Pag 718-719. B.A.C. Madrid. 1997

[35] Karl Rahner. Palabras de Ignacio de Loyola a un jesuita de hoy. Iniciación a la experiencia propia. Pag.8. Sal Terrae. Bilbao 1990.

su condición o su situación anímica.[36] "*En este tiempo le trataba Dios de la misma manera que traía un maestro de escuela a un niño, enseñándole; y ora esto fuese por su rudeza y grueso ingenio, o, porque no tenía quien le enseñase o por la firme voluntad que él mismo le había dado para servirle…"*[37].

En medio de sus limitaciones físicas e intelectuales y las proporcionadas por el medio social, Ignacio se fue convenciendo, a partir de su propia experiencia, de la posibilidad de transformación y crecimiento interno y externo del ser humano. El mismo se presentaba como un hombre que se planteó cambiar sus objetivos y estilo de vida, puliendo sus valores personales y los de su carácter natural y sublimando sus ilusiones, ideales y metas. *"sino toda su intención era de hacer destas grandes obras exteriores, porque así las habían hecho los Santos para gloria de Dios, sin mirar otra ninguna más particular circunstancia".*[38]

Era un hombre que en función de su afán innato de "*ser más*", se vuelve sobre su propia conciencia y, analizando su conducta y sentimientos, aprende a discernir entre lo correcto y lo incorrecto, que no es distinto de, lo que le limita o le mejora, y en función de ello, toma decisiones que le llevan en experiencias sucesivas a su transformación definitiva. Su inicial "*ser más*" ante los otros se torna "*ser más*"ante sí mismo y de ahí se derivará mayor calidad personal y también mayor reconocimiento social.

Ignacio consigue su transformación en un largo y esforzado proceso personal de experimentación y aprendizaje. Lo ha hecho él solo, como el hombre que es, con sus propios recursos y los acumulados en su experiencia personal. De ahí deduce que todo individuo de acuerdo con sus capacidades puede tener una experiencia similar. Pero para vencer obstáculos que él mismo ha experimentado con frecuencia, propondrá un acompañante: la persona que dirige los Exercicios, *"la persona que da a otro modo y orden".*[39] Una combinación de inteligencia y práctica para ayudarse en la transformación. Es consciente de que se necesita ayuda y apoyo por razones de economía y eficacia de esfuerzos. Una formula sabia y práctica de aprender a gobernarse y de enseñar a gobernar.

El hombre por sí sólo puede ser capaz pero la acción en sociedad, en equipo, donde intervienen la sabiduría que da la experimentación sobre el conocimiento del comportamiento humano y el aprendizaje del ser oído y oír, se muestra más eficiente. Ignacio propone ante todo eficacia práctica, buscando siempre los medios adecuados para conseguir el fin. No pierde el objetivo ni se dispersa. Tampoco lo fía a la virtud y

[36] Ver Exercicios. Anotación 7ªa 10ª, Presupuesto.1.
[37] Autobiografía. Nº,27
[38] Autobiografía. Nº 14. En relación a San Pablo y Santos padres: Ver también J.M. Rambla Blanch. El Peregrino. Mensajero-Sal Terrae. 2011. Pag 36, nota 4 sobre Nº 14 de la Autobiografía. Es de gran interés la cita de S. Ireneo que relaciona la gloria de Dios con la vida plena y perfecta del hombre.
[39] Exercicios. Anotación 2ª.

potencial personal, cree en la ayuda que describirá "*como bastón de hombre viejo*". Pero es una ayuda solidaria, experimentada, no interventora ni impositora, sino impulsora de las capacidades propias.

El fin es la transformación personal, que en el ideal de vida personal de Ignacio, coincide con alcanzar a Dios, pero por un camino al alcance del hombre y siempre desde el hombre. El hombre transformado se pone en el camino de Dios. Por eso proporciona una pequeña ayuda para facilitar el encuentro de Dios y el hombre.[40]Insiste Rahner, como buen conocedor de Ignacio*: «me parece evidente que el ayudar de este modo a que se produzca el encuentro con Dios, es hoy más importante que nunca. O quizá habría que decir, ayudar al hombre a experimentar que siempre ha estado y sigue estando en contacto con Dios»*[41]. No es sólo una propuesta de ideal ético que hasta un ateo puede asumir, es la razón de la trascendencia humana. El hombre debe buscar la perfección, no sólo porque su vida será mejor, sino la sociedad, en su conjunto, tendrá una vida mejor. El mal diluye al ser humano y provoca un caos social.[42]

De la idea de Ignacio se puede derivar, en una lectura evolucionista, que la perfección y la calidad son un impulso humano innato, un camino de superación de la especie, que hay que desarrollar como un imperativo natural inherente a la persona, « *el hombre se hace su alma*» (Teilhard), y que en su perspectiva final coincide con el camino por donde se acerca y le encuentra Dios.[43]

Será este hombre transformado quien deberá preparar y formar al hombre para "*llevarle a una análoga madurez"*[44]*.* A diferencia de los *"santos padres fundadores*" su legado es su estilo de vida y su método de los ejercicios, dice Nadal, cuando comenta la Autobiografía[45]. Su propuesta y su modelo se ciñen a una persona que se esfuerza por transformar su natural ambicioso por el *"más valer",* la excelencia. Sin renunciar a sus valores, alcanzar una conducta y unos hábitos de calidad, conseguidos por su propio esfuerzo. Calidad y perfección humana que, según su convencimiento, le pondrán en el camino de encontrar a Dios. Para ello Ignacio se vuelve sobre sí mismo para conocerse, experimenta con sus sentimientos y emociones, los discierne y selecciona para un fin de transformación en hombre libre, verdadero, organizador de sus sentimientos, renovador moral por la aplicación de sus mejores valores.[46] Se trata

[40] K. Rahner. Palabras de Ignacio de Loyola a un joven jesuita. Pag. 9..
[41] K. Rahner. Palabras de…Pág. 12.
[42]En esta línea de reflexión y análisis se sitúan las "teorías de la autoaceptación" de Carl Rogers, Albert Ellis, Paul Tillich, José Vicente Bonet y otros sicólogos modernos críticos con las teorías de la Autoestima como desarrollo del ego. Para estos autores, la alternativa más saludable es la autoaceptación y aceptación de los demás de forma incondicional. Utilizan una psicoterapia denominada Rational Emotive Behavior Therapy también conocida como Terapia Racional Emotiva Conductual
[43] Ver Teilhard de Chardin. El medio divino. Pag.50. Taurus Ediciones. Madrid 1965.
[44] Luis Mª Mendizabal, Autobiografía y Diario espiritual, Introducción I. pag.22 BAC. Madrid. 2011.
[45] Jerónimo Nadal. Pláticas del Colegio Romano. Fontes Narrativae. II. 1-10.
[46] L.M. Mendizabal. Autobiografía y Diario…Introducción. II, pag.24.

de ser "*tal como se es*", porque Dios busca a los hombres tal como son, pero para ser más y mejor[47].

Pero su método no tiene dimensión únicamente individual. Ignacio tiene desde su toma de conciencia en el inicio de su madurez en Arévalo y en Nájera, una clara vocación de *«poder aventajarse sobre todos sus iguales»,*[48] de influir en su medio social,[49] de hacer prevalecer su criterio y dirigir. Aunque la transformación personal experimentada a partir de Loyola y en particular constituido el grupo fundador de la futura Compañía matizarán y orientarán este afán de influencia.[50]

La larga experiencia de su autodirigida transformación, Ignacio la convierte en principio de doctrina, en ideología. Cualquier hombre, sea cual sea su condición física, inteligencia, situación social, es capaz de transformarse en una persona más libre, mediante un espíritu de superación, aun planteándose metas elevadas y difíciles. El fin es hacerse menos dependiente de sus limitaciones, de aprender a tomar decisiones que lo mejoran.

El hombre transformado actuará de acuerdo a lo que considere más correcto, aun por encima de lo socialmente establecido, y se convertirá en influyente por ser objeto y sujeto de atracción y emulación.[51] Es un principio de coherencia en la conducta de una persona que se convierte en vigilante de sí mismo («*atalayador del alma»)* [52] y que ayuda a transformar a otras personas en vigilantes de sí mismos con el objeto de transformar el conjunto. Coincide este principio de Ignacio con Fromm, cuando éste define la libertad positiva como la expansión de la personalidad realizando todas sus potencialidades emocionales, volitivas e intelectuales, resultado del proceso de formación del individuo en la sociedad moderna. Ignacio experimentó en su formación este proceso,[53] que le colocó en el umbral de un mundo nuevo que le proporcionaba más, posibilidades de las que en su afán de "*ser más"* había pensado y a las que debía responder.

Ignacio no es un revolucionario ni se presenta como tal. No va contra ningún orden o institución establecida. Se coloca enfrente del mal, del engaño, de la vanidad, de la

[47] François Sureau. Iñigo, una semblanza. Salterrae. Santander 2012.
[48] José Arteche .S. Ignacio de Loyola. Biografía. Herder 1941.
[49] Rogelio García Mateo. Ignacio de Loyola. Su espiritualidad y su mundo cultural. Cap. I. El mundo caballeresco en la vida de Ignacio de Loyola. Pag.45 y ss. Instituto Ignacio de Loyola. Univ. Deusto. Mensajero. 2000.
[50] L.M. Mendizabal. Autobiografía y Diario…pag.23.
[51] Ver Autobiografía. Nº 68, 69, y 70. En particular la seguridad personal y la convicción de inocencia y rectitud de ideas y conducta. "*Y a los 22 días que estaban presos les llamaron a oír la sentencia la cual era que no se hallaba ningún error ni en vida ni en doctrina…Leída esta sentencia, los jueces mostraron mucho amor, como que querían que fuese aceptada. El Peregrino dijo que él haría todo lo que la sentencia mandaba más que no la aceptaría, pues sin condenalle en ninguna cosa le cerraban la boca para que no ayudase a los prójimos en lo que pudiese".*
[52] J. Arteche interpreta esta idea de Ignacio, "*conocer la diversidad de los espíritus que le agitaban*" con un concepto gráfico: atalayador de sí mismo. Op. Cit. Pag.62.
[53] Ver R. García Mateo. El joven Iñigo de Loyola su formación y sus aspiraciones. En, El Pueblo vasco en el Renacimiento (1491-1521). Jose Luis Orella. Editor. Instituto Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. 1994.

injusticia, del abuso del poder, de la autocomplacencia y de la soberbia.[54]Es un hombre que se siente libre, que defiende y reclama sus derechos y los derechos de otras personas, particularmente de los débiles, frente al abuso de la autoridad o la fuerza.[55] Es la expresión de la actitud de «metamorfosis» explicada desde la sociología política actual.[56]

Tampoco fue el reformador rupturista que se enfrentó al poder político o institucional como tal poder. Aceptó sus orígenes vinculados a él y conoce por propia experiencia su volatilidad. Aunque adquirir poder pudo ser un objetivo en un momento de su vida y, cuando lo tuvo o se lo cedieron, supo ejercerlo con firmeza y prudencia, se fue desentendiendo de tal objetivo para alcanzar, mediante su conducta y la persuasión, la influencia personal e ideológica, que le permitiera conseguir el buen uso y servicio de ese poder.[57] Se resistió al poder, cuando consideró que su actuación era injusta e incluso le impuso su intervención para que fuera confirmada su inocencia.[58]

Tomó distancia crítica respecto a él, pero lo intentó modular, y bien entendido el término, utilizarlo para que sea instrumento de servicio "*a los prójimos*" que es "*servir a la voluntad divina*".[59] Lo utilizó para cumplir sus fines, obtener recursos de vida, alcanzar objetivos de expansión de su pensamiento y servir a los necesitados[60]. Se enfrentó a él cuando se intentó abusar del débil y desamparado.[61]Lo manipuló y confundió con sus habilidades y tretas de antiguo cortesano.[62] Son destacables sus cualidades para mantener amplias relaciones influyentes, que él supo gestionar en una función que le caracterizará como mediador, interlocutor y facilitador de soluciones a problemas enquistados entre personas y también entre instituciones.

[54] Ver J.M. Rambla Blanch. El Peregrino. Comentario a la Peregrinación. Op.cit.pag.109 y ss. También es una afirmación que se encuentra en Pedro de Ribadeneira. Vida de san Ignacio de Loyola. Edición .C. Dalmases. Univ. Gregoriana. Roma. 1965.

[55] Ver Autobiografía. Nº 38, 51, 53, 59, 68, 86. Algunos ejemplos de esta firmeza por su libertad personal de pensamiento y obra.

[56] Edgar Morin. Elogio de la Metamorfosis. EL PAIS el 17/01/2.010. Sociólogo y filósofo francés sobre el que volveremos en el Capítulo II.

[57] La estancia de Ignacio en Azpeitia, una vez creado el grupo fundador de la futura Compañía, es, sin duda, un ejemplo que evidencia esta posición de Ignacio ante el orden establecido y su capacidad para influir en él. Se manifiesta desvinculado del poder (los Loyola), se identifica como peregrino pobre (vive en el Hospital), predica una nueva conducta cristiana a fieles y sacerdotes corruptos, decreta el nuevo estatus de vida de sacerdotes y sus mujeres, organiza el sistema de limosnas públicas a los pobres que deben cumplir con determinados deberes, crea un fondo perpetuo de asistencia que implica a los ricos ciudadanos y a la Institución y gestión municipal. Transforma su pueblo natal y las relaciones sociales. Ampliaremos esta referencia en el Capítulo III.

58 Ver Autobiografía .Nº 86. Acusado falsamente al Inquisidor fuerza a éste a dictar sentencia en su favor. Ver Autobiografía. Nº 98. Calumniado en Roma consigue del Papa sentencia de rectificación y favorable.

59 Ver Juan María Perez Arregui. San Ignacio en Azpeitia. Pag. 125 y ss. Ed. Banco de Vitoria. Vitoria. 1991.

60 Ver Enrique García Hernán. Ignacio de Loyola. Prisa/Santillana ediciones. Madrid 2013.

61 Autobiografía. Nº 38. Defensa de madre e hija frente a soldados

62 Autobiografía. Nº 52. Detenido por un Capitán aplica la que se ha denominado "Teoría del disfrute de nuestros defectos". Es decir, aplica en una situación determinada una conducta que rechaza por incorrecta, por considerarla útil de forma consciente y controlada para solucionar un problema. En este caso se hace el loco (miente) para ser puesto en libertad.

Considera uno de sus más recientes historiadores que "*tenía una capacidad elástica para conciliar opiniones y ganar personas*".[63]

Manifestó un compromiso con la sociedad, en que se encontraba, tal y como era. Cuestionó el abuso del poder, la injusticia, las conductas, pero no lo que denominamos el Sistema. No era un conformista. Propugnaba un cambio total empezando por la propia persona para situarla en el servicio a los hombres. En este sentido su ideario coincidía con San Ireneo para quien servir a los demás era cumplir con la gloria de Dios.[64] Ignacio era un reformista, término que, de acuerdo con el Diccionario de uso del castellano de M. Moliner, implica mejorar, renovar o corregir. Era un transformador, propiciador e impulsor del cambio social a través del cambio personal. Convencido también que los instrumentos del orden social, utilizados de otro modo, son útiles para el verdadero servicio "*a los prójimos*"

De hecho la relación de Ignacio con el poder roza con el contrapunto burocracia-acción. Partiendo de que Ignacio fue enviado a Castilla para ser un burócrata, sin embargo encontramos un hombre creativo que guardó siempre la referencia burocrática de su formación. Para él fue sólo un instrumento de su nueva acción a mayor gloria de Dios y de la Iglesia y siempre supeditada a un objetivo o un fin elevado. La burocracia es en él necesariamente eficaz. Le es útil para solucionar situaciones conflictivas que le crea la misma burocracia externa. Le es útil para soportar la acción de sus seguidores. Siempre con carácter instrumental.

El creía en el poder transformador de la voluntad humana en su acción en libertad, no sólo exterior sino sobre todo interior. La considera instrumento de la transformación al dominar con ella las emociones y sentimientos[65] y poner en práctica lo que el entendimiento ha decidido.[66] Su seguridad era su convencimiento de su capacidad y de la asistencia de Dios a esa voluntad.[67]

Ignacio funda y crea la Compañía, contra el ejercicio del poder de los burócratas de su época: Inquisición, Universidades de España y Francia, la Curia Vaticana. Reúne a sus compañeros sacándolos de la Universidad, organización modelo y en apariencia eficiente en el saber y el recto conocimiento de la época, y los deja en medio del mundo enfrentados a sí mismos y sus capacidades personales. Duda mucho tiempo en decidir cuál es el modelo burocrático de organización, adecuado a su proyecto, que ya

63 E. García Hernán. Ignacio de Loyola. Pag.24. Ibidem

64 J.M. Rambla Blanch. El Peregrino. Pag.110. Ibidem

65 Exercicios. Nº 50,51 y 52. "*discurrir con el entendimiento más en particular y consecuentemente moviendo más los afectos con la voluntad*".

66 I. Iparraguirre y Dalmases. Obras de San Ignacio de Loyola. Exercicios. Pag 237. Nota 51.Método de la meditación de las tres potencias: memoria, entendimiento y voluntad. Ibidem.

67 Exercicios. Nº 175 "*Dios nuestro señor mueve y atrae la voluntad*". Nº 180. "*pedir a Dios nuestro señor quiera mover mi voluntad…"*

se está difundiendo por el mundo. Los que vinieron detrás se fiaron más de la organización como fundamento del poder y la influencia que del carisma personal.

Tampoco se identificó con los pobres y la pobreza a la manera de los eremitas o de las órdenes mendicantes. Compartió sus bienes y su vida con ellos que formaron parte de sus principales preocupaciones[68]. Adoptó la pobreza, entendida como una forma de desposesión, independencia y libertad. Es origen de toda virtud. Hace hombres fuertes, dice parafraseando a Lucano en su «*Fecunda virorum paupertas».*[69] Proporciona libertad de espíritu, no ata, permite ser dueño de uno, para decidir en la dirección correcta y en el bien de los demás. Permite *"ver cuál es el verdadero oro y cual no lo es".* Es útil y esta "*utilidad no puede compararse a ninguna otra…pues da facilidad de levantarse y tornar en sí"* y, en consecuencia, la adoptó como estilo de vida personal y colectiva de la Compañía[70].

Pero optar por la pobreza no es un fin sino un instrumento. Incluso propone su modulación por motivos prácticos, salud, estudios, viajes, etc. Pero siempre la considera como una herramienta para el desarrollo de la persona en libertad de decisión. Ignacio ahonda en la necesidad de encontrar la independencia personal para actuar y decidir siempre sin ataduras. La persona es más persona cuanto más vinculado está a sí mismo, a su conciencia. Los objetos, los valores, las ideas, le deben ser indiferentes, salvo que contribuyan a su perfeccionamiento.[71]

Esta idea de la liberación personal de todo impedimento material e incluso emocional para depender sólo de sí mismo, es innovadora en su época y en la actualidad. Le llamaremos **ética práctica**, porque es un sentido de la moral y de la conciencia orientada hacia la práctica de una conducta para hacer mejor al individuo y establecer una convivencia de respeto, tolerancia y libertad. Idea arraigada en el humanismo renacentista.[72]

Responde, por una parte, a la comprensión de cuál es la libertad real del individuo como persona separada de la naturaleza y, por otra, responde también al permanente dilema sobre el ser y el poseer, bien como forma de reconocimiento y prestigio social, o bien el ser por los valores, conducta e ideas personales y relaciones correctas con los

---

[68] Autobiografía. Nº 18. Entrega su ropa a un pobre en Montserrat, se aloja en Hospitales, pide limosna para los pobres.

[69] Marco Anneo Lucano. De bello civile. Pharsalia. Libro I. 1. Vs.165. Cita en la Carta a Jesuitas de Padua. Ver nota 38.

[70] Ver: Carta a los Padres y Hermanos de Padua. Roma 7 de agosto de 1547.en Obras de S .Ignacio. Págs. 817 y ss. I. Iparraguirre y C. Dalmases. B.A.C. Madrid. 1997.

[71] Ver Miguel Batllori. San Ignacio de Loyola, ¿personaje medieval o renacentista?. En El Pueblo vasco en el Renacimiento. Pag.16. *"entre los pecados capitales para Ignacio el primer lugar lo ocupa la codicia de riquezas, de donde procede la crecida soberbia y de ésta todos los vicios".* Ibidem

[72] Sobre esta opinión ver Guido M. Cappelli. El Humanismo Italiano. Alianza Editorial. Madrid. 2007.Capítulo 9, dedicado a Lean Battista Alberti y su teoría sobre el gobernante virtuoso y la misión del humanista: responsabilidad y contribuir al desarrollo de la comunidad

otros. Ignacio opta por la segunda opción. La primera no la reconoce, en base a su propia experiencia, por una razón también característicamente ignaciana, la opción por los valores y metas durables, permanentes, frente a la temporalidad o caducidad de las situaciones personales de relevancia social.

La importancia que para Ignacio tiene esta independencia personal, que proviene del desprendimiento que trae la pobreza como elección individual, la convierte en "*principio y fundamento"* de su método de transformación personal, los Exercicios.

"Por lo qual es menester hacernos indiferentes a todas las cosas criadas, en todo lo que es concedido a la libertad de nuestro libre albedrío, y no le está prohibido; en tal manera, que no queramos de nuestra parte más salud que enfermedad, riqueza que pobreza, honor que deshonor, vida larga que corta, y por consiguiente en todo lo demás; solamente deseando y eligiendo lo que más nos conduce para el fin que somos criados".[73]

Siglos más tarde Fromm, al escribir sobre la libertad humana, volverá sobre la misma idea, adoptando y a su vez contraponiendo el concepto de desprendimiento o desvinculación de Ignacio con el de la seguridad que se busca también fuera del yo personal y que acaba condicionando la libertad.

"*El hombre cuanto más gana en libertad, en el sentido de su emergencia de la primitiva unidad indistinta con los demás y la naturaleza y cuanto más se transforma en individuo, tanto más se ve en la disyuntiva de unirse al mundo en la espontaneidad del amor y del trabajo creador. O bien de buscar alguna forma de seguridad que acuda a vínculos tales que destruirán su libertad y la integridad de su yo individual".*[74]

Ignacio trabaja para ser un hombre libre. Ese será el primer objetivo de su transformación en Loyola y ese objetivo se verá plasmado en la Autobiografía. Ese es también el significado de su experiencia personal y profesional, que le ha enseñado los condicionantes que existen desde la sociedad y desde los propios actos, ideas, emociones, apetencias, ambiciones, para ejercer la libertad. En su brillante vida de noble caballero al servicio de nobles y reyes y en sus pretensiones de ser más no encontró la libertad suficiente. En su nuevo estado buscará la libertad y se comprometerá en hacer libre al hombre. Experimentando con él mismo, encuentra un método: los Exercicios. Pero no propone acciones sobrenaturales sino simplemente humanas: examinar la conciencia, meditar, orar, fortalecer la voluntad, para preparar y disponer el alma de toda afección que la limite, como el ejercicio libera el cuerpo de grasas y peso superfluo.[75]

---

[73] Exercicios. Primera Semana. Anotación 23. Principio y Fundamento.

[74] Erich Fromm. El miedo a la Libertad. Cap. I. la libertad como problema sicológico. Pag. 49. PAIDOS. Buenos Aires. 1968

[75] Exercicios. Anotación 1ª.

En los reducidos datos de su biografía aparece una especial sensibilidad por el lado frágil de la sociedad, las personas débiles. Siente una particular inclinación por los débiles de difícil integración o susceptibles de abuso. Actúa con decisión y valor en su defensa.[76] Aquí también cuenta su experiencia, basada en sus treinta años cerca del poder y la riqueza. Convierte el cuidado y protección de los débiles en el primer objetivo de sus seguidores y de su recién creada Organización. Es otra consecuencia de la promoción de la libertad de la persona.

Es consciente de los hitos que con su carácter, cualidades, capacidad de relación y convicción puede alcanzar y lo pone en práctica. No sólo, como un aparente iluminado, sino en particular con un equipo seleccionado por los valores más apreciados de su época también en transformación: el conocimiento y la calidad o ejemplaridad personal. A ellas añade la fidelidad a las ideas y al proyecto.

En este punto debemos destacar lo novedoso de este enfoque de la investigación, que se separa de la mayoritaria pretensión de entroncar a Ignacio con la línea de los grandes santos solitarios que también fueron fundadores "*de algún Instituto Monástico" y* dejaron una herencia espiritual a sus sucesores, a modo de chaleco espiritual que, una vez enfundado, capacita para alcanzar la perfección. Tendencia biográfica que parece haber sido también demandada por los primeros compañeros y a la que ya Ignacio se resistió activamente en vida.[77] Contra ella, además, se posicionó para evitar la vanagloria de la que es enemigo.[78] Tras el habitual proceso de discernimiento y decisión se decidió a escribir un testamento, aunque con dilaciones y excusas pretendidas. Aceptó dictar su Autobiografía, porque veía en sus demandantes voluntad de proseguir buscando la perfección por su propio esfuerzo y decisión sin exigir influencia sobrenatural externa.[79]

Los compañeros de Ignacio tienen otros objetivos. Ante su demanda de transmisión de los "*avisos divinos*" recibidos que "*habían de ayudarles para la perfección*", respondió declarando "*cuanto por su ánima hasta agora había pasado*". Todo con claridad, sin necesidad de pedirle aclaraciones y siempre con un fin didáctico, dictando sin olvidar "*todo lo que importaba para hacer al hombre capaz*", dirá Cámara. Para que pueda llegar a la cabeza y al corazón, terciará más tarde Rahner. Ignacio deja como herencia su vida, sus experiencias y su método de transformación personal, los Exercicios. Su camino de transformación personal por el que se encuentra con Dios y debe participar a los demás dicha experiencia. La transformación de Ignacio se desarrolla a partir de un temperamento orientado enteramente hacia la gloria y grandeza humanas.[80] Esta

[76] Autobiografía. Nº 38. Defensa de una familia de mendigos. Ver también sobre distintas acciones de protección y ayuda a desamparados: K. Rahner. Palabras de Ignacio de Loyola a un jesuita de hoy. Pag 33. Sal Terrae. 1990.

[77] Ver Autobiografía. Prólogo del P. J. Nadal. Nº 2.

[78] Autobiografía. Prólogo del P. Luis Gonçalves de Cámara. Nº 4.

[79] Ver Autobiografía. Prólogo de Luis Gonçalves de Cámara. Nº 1.

[80] A. Ravier. Les Chroniques Saint Ignace de Loyola. Pag. 307 y ss. Bayard Editions. Paris. 1973.

herencia no se refiere sólo a su época, sino también a las futuras[81] porque su pretensión es poner al hombre delante de sí mismo y de Dios.[82]

Hay un aspecto del Ignacio transformado que merece la atención, porque incide en este afán de humanizarse y de equipararse a los demás. Desde su vela de armas de Montserrat[83] huye de la vanagloria. Se desprende de sus vestidos de noble que entrega secretamente a un pobre, trata de mezclarse entre los pobres y viste como ellos.[84] Incluso oculta su objetivo de ir a Jerusalén por no caer en la vanagloria e, igualmente abrumado por tal tentación, oculta "*de que tierra y de que casa era*"[85]

Pero este signo de su transformación y de cambio definitivo a otro modo de vida, posiblemente venga de antes y sea una consecuencia de sus decepciones al servicio de Vázquez y de Nájera. Cuando Gonçalves de Cámara narra el origen de la autobiografía y sus afanes por conseguir de Ignacio el dictado de su vida, éste le habla de su tendencia a la vanidad y la vanagloria. Ignacio le indica que *"cómo dos años había sido trabajado deste vicio".* Ignacio no estuvo dos años en Loyola curando sus heridas y podemos deducir que llevaba tiempo considerando la poca utilidad de tal actitud en la vida, que le ocasionaba más problemas que beneficios. Superar esta actitud debió ser un trabajo largo y de batalla interior contra la cultura vigente en su medio social. Quizás en Pamplona, cuando se confiesa antes de la batalla con un soldado que está a su lado, manifiesta el principio de la superación. La reflexión de Loyola, en la que muda el servicio a su dama ideal por el todavía servicio vago e impreciso a Dios, manifiesta la decisión de abandono de la vanidad y vanagloria, aunque su cambio contiene todavía dosis de los viejos hábitos cortesanos.

Realmente esta batalla de valores interiores y con expresiones exteriores de Ignacio es otra muestra de la *ética práctica* de Ignacio. En su madurez ha desarrollado una conciencia moral que actúa como un controlador de su conducta y que le guía por medio de sus sentimientos y emociones. La buena acción trae bienestar emocional y la mala un sentimiento de culpa. Por eso Cámara concluye esta confidencia ignaciana, trasladándonos un sentimiento del propio Ignacio: "*cuanta paz acerca de esto había sentido después en su alma*".[86]

---

[81] François Sureau. Iñigo, una semblanza. Mensajero/Sal Terrae. 2012.

[82] Rambla Blanch, cita a Diego de Laínez afirmando que Ignacio decía que *"cuando Dios elige a alguien como fundamento de una religión, lo guía de la manera que quiere que él guíe a los demás".* El Peregrino. Pag.14, nota 5. Ibidem

[83] Ver Autobiografía. Nº 17: "Y como tenía todo el entendimiento lleno de aquellas cosas, Amadís de Gaula y de semejantes libros, veníanle algunas cosas al pensamiento semejantes a aquellas y así determinó de velar sus armas toda una noche sin sentarse ni acostarse, mas a ratos en pie y a ratos de rodillas delante del altar de nuestra Señora de Monserrate".

[84] Autobiografía. Nº 18.

[85] Autobiografía. Nº. 36.

[86] Autobiografía. Prólogo del Padre Luis Gonçalves da Cámara. Nº. 1.

Esta lucha contra la vanidad ineficiente, que distrae a la persona de sus fines y perturba sus relaciones sociales y que diluye los valores de conducta, están en el fondo de las reticencias de Ignacio por contentar los deseos de sus compañeros respecto a contar su vida y experiencias espirituales. Pero no es sólo por evitar la vanidad, sino por dejar claro que él es una persona como las demás y así lo dictará y lo dejará expuesto.[87]

Ignacio ha conocido la volatilidad del éxito cortesano y social de su época. Su confrontación con la vanagloria es una postura de revisión de principios y valores sociales predominantes.[88] Es una postura contra la presión de la clase noble por tener éxito, ganar dinero y escalar en las cotas sociales más altas. Es negar que todo vale con tal de conseguir los objetivos personales que se ha propuesto a cualquier precio. Ignacio antepone una ética práctica para la libertad personal, mediante el establecimiento de unos códigos de control internos que hacen posible en la relación social la convivencia y la solidaridad. Esta actuación de una ética práctica tendente a asegurar la libertad personal en la acción y la relación sin limitaciones ajenas a la persona se repetirá, como lo hemos indicado más arriba, cuando opta por la pobreza, por la obediencia como sublimación de la voluntad propia y, en el caso de los miembros de la Compañía, por la vida en celibato.

Ignacio no quiere que haya confusiones, cuando se le plantea transcribir su experiencia religiosa personal y formula reticencias y excusas a las propuestas. El distingue con claridad, y en obras literarias diferentes, entre su experiencia religiosa interior y la personal de su vida de relación interpersonal, de búsqueda de un camino de renovación personal y social y de creación Institucional. La primera, y sólo en parte, se encuentra en el Diario Espiritual. La segunda en la Autobiografía. Como muy acertadamente indica Batllori, es fruto de su sicología, "hondamente introvertida en su espiritualidad y decididamente extrovertida en la acción".[89]

La idea es clara, toda persona puede ir hacia Dios (la perfección) y debe hacerlo de acuerdo con sus capacidades y condición. La mejor prueba de que no quiere ser visto en el presente y en el futuro como un ser resultado de una acción divina extraordinaria radica en que se niega a que se escriba su vida de acuerdo con el modelo utilizado para otros santos fundadores. Dice Nadal:

---

[87] Autobiografía. Prólogo del P.L.G da Cámara. Nº 2: *"el Padre me llamó y me empezó a decir toda su vida y las travesuras de mancebo clara y distintamente con todas sus circunstancias…"*

[88] Autobiografía. N º 6. "*y estaba tan envanecido que no miraba cuan imposible era poderlo alcanzar*". Este número de la Autobiografía es una reflexión treinta años más tarde de lo que había pasado por su cabeza y sus sentimientos, pero expresa claramente la futilidad de la vida y objetivos que Ignacio se planteaba como ideal. Es una manifestación de como orientaba el "*más valer*" y el "*hacer más*". Ambos permanecerán, cuando reoriente sus sentimientos y razonamientos hacia nuevos fines.

[89] M. Batllori. San Ignacio ¿personaje medieval o renacentista?. en El Pueblo Vasco en el Renacimiento. pag.17.Ibidem

"Y como sabía que había sido costumbre de los santos Padres Fundadores de alguna institución monástica dar a sus hijos a modo de testamento aquellos consejos que confiaban podrían ayudarles en la perfección de la virtud, buscaba tiempo oportuno para pedir lo mismo al Padre Ignacio".[90]

Ignacio respondía excusándose *"con sus ocupaciones que no le permitían dedicar a este asunto, ni atención ni tiempo"*[91]. Había dejado, sin embargo, algo más eficaz y práctico para la perfección personal que los consejos de un santo padre fundador. Había dejado los Exercicios como método de transformación personal y vía de camino a la calidad interior y exterior. Ignacio debió sufrir, cuando observó que sus más cercanos colaboradores no lo entendían.

Sólo cuando Nadal le insiste y le asegura que, aunque no atienda sus ruegos, "*su ánimo no decaerá, sino que seguirán confiando en el Señor, como si lo hubieseis escrito todo"*, llama a Cámara para dictarle los "*episodios*" de su vida y le asegura que "*no había contado nada de más*". Cuando sus compañeros se deciden a hacer camino, él les muestra cómo lo hizo él.

Es una actitud de líder que no interfiere ni en las ideas ni en las actitudes, él acompaña a sus colaboradores. Es la postura del líder que huye del culto a la personalidad, porque el éxito de su trabajo reside no sólo en sus directrices, sino en la tarea y aportación de sus colaboradores. Se presenta asequible, como un pobre peregrino desposeído, con limitaciones personales, que anda de búsqueda por el mundo, que afronta dificultades y crece en ellas y que dedica su afán inicial de "*ser más*" y de "*más valer*" a su transformación personal y a colaborar en la de los que le acompañan. Para concluir que en ese camino aparece Dios.[92]

Sin embargo, la intención de Ignacio de desligarse de referentes hagiográficos mistificados no satisface, ni es como tal respetada por sus seguidores, una vez fallecido. [93]La Autobiografía, previa censura y en latín, se publica, pero no íntegra. Sólo se publicará completa, como la conocemos ahora, dos siglos más tarde. ¿Sólo por esta razón? Sin duda hubo otras, como el temor de sus compañeros a la lectura e

[90] Autobiografía. Prólogo del Padre Jerónimo Nadal. Nº. 2.

[91] Autobiografía. P.J. Nadal. Op. cit. Nº 3.

[92] Ver Genevieve Champeau. Cronología y cronotopía en los relatos de viaje. Junta de Extremadura. Mérida 2006."El camino no es ya el símbolo de una historia colectiva sino individual y los incidentes y las peripecias del viaje son reveladores de una verdad íntima o son pruebas en un proceso de transformación de sí mismo".

[93] El ejemplo más claro de este interés mistificado está en las mismos escritos de Ribadeneira, cronista oficial de la Compañía en sus inicios, que publica la primera historia biográfica de Ignacio de Loyola. *"Y por esta razón ha habido muchos santos que publicaron y aun escribieron los regalos secretísimos de su espíritu y las dulzuras de sus almas y los favores admirables y divinos con que el Señor los alentaba, sustentaba y transformaba en si; los cuales no pudiéramos saber, si ellos mismos no los hubieran publicado; y si el Señor que era liberal para con ellos, comunicándoseles con tanto secreto y suavidad, no lo hubiera sido para con nosotros, moviéndolos a publicar ellos mismos lo que de su poderosa mano, para bien suyo y nuestro, habían recibido; y por esto movió también a nuestro Ignacio a decir lo que dijo de sí. Y todo esto tengo yo como entonces se escribió".* Ribadeneira. Prólogo a los Hermanos en Cristo carísimos de la Compañía de Jesús. Nº 7. MHSJ.

interpretación de expresiones y comentarios de Ignacio presuntamente malsonantes ante la Inquisición o confundibles con grupos renovadores de la época, perseguidos por ella.[94]

Pero el conflicto sobre la herencia está dentro de la Institución. De hecho, citando la Autobiografía, Nadal continuará manifestándose y considerando a Ignacio digno de imitación, pero como hombre "escogido por Dios", (acción exterior) cuando, según Ignacio, es él el que transformándose como persona se pone en el camino (acción interior) de escoger y encontrar a Dios.

I.5 - El ciclo transformador ignaciano.

Tanto las conclusiones del debate autobiográfico, como la larga lectura de los textos ignacianos partían de una premisa, que podía ser conclusión a la vez: Ignacio primero experimentó en sí mismo, luego constató el cambio y la bondad de sus consecuencias y finalmente se propuso hacer partícipes a otros de su experiencia transformadora. La observa ción va de la dimensión personal a la dimensión social que en Ignacio resultan inseparables y un signo de su carácter del líder y de su liderazgo.

En términos similares propone José Ignacio Tellechea, "*Los ejercicios espirituales antes que un libro fueron una praxis; y todavía antes, una experiencia personal en aquellos días de Loyola en que, herido, «se paraba a pensar». Ignacio fue el primer ejercitante. Ignacio, que inició su peregrinaje espiritual preguntándose, ante los colosos Francisco de Asís y Domingo de Guzmán, ¿por qué ellos sí y yo no?, invierte los términos de la cuestión al plantearse, ¿por qué yo y los demás no? Ignacio canaliza, sistematiza, universaliza su propia experiencia, abre a los hombres a una singular llamada*"[95].

Se ha llamado a este proceso «*intuiciones ignacianas*»[96]. Intuiciones que de acuerdo con el enunciado anteriormente expuesto, configuran un "*método*" que se analiza a lo largo de este trabajo junto con su aplicabilidad a otras facetas de la vida social, política y económica. Quien se propone seguir el método ignaciano no solo utiliza intuiciones para analizar su vida, sino que las comprueba y experimenta. Pero a continuación tiende a vivir y compartir esta experiencia con otras personas. Este es el «*ciclo transformador ignaciano*».

---

[94] E. García Hernán. San Ignacio de Loyola. Prologo. Taurus. Barcelona. 2013.
Ver también. Federico Ortés. Autobiografía el Relato Censurado. En el Quijote Liberado. Ed. Autor. 2008. : «*El Relato no es, pues, un panegírico en el que deba deslindarse la información, sino el testimonio fidedigno de quien quiso dejar constancia de los acontecimientos más importantes de su vida peregrina sin tener en cuenta las consecuencias, de ahí el malestar de personas y estamentos religiosos que se vieron retratados en la obra de forma poco conveniente ».*

[95] José Ignacio Tellechea Idigoras. Ignacio de Loyola, sólo y a pie. Ed. Sígueme. Salamanca. 2013.

[96] José María Guibert. Seminario de Autogobierno y Liderazgo social. Ejercicios para el desarrollo del arte de gobernar según Loyola. Las Intuiciones de Loyola y el liderazgo. Instituto Ignacio de Loyola. U. de Deusto. Donostia-San Sebastian. Julio 2008.

En la práctica cotidiana, reuniones de empresa para analizar estrategias y objetivos, reuniones para análisis y estrategias de acción política, opciones colectivas de vida religiosa, fórmulas de comunidad de vida cristiana entre laicos, redes informales de amigos y compañeros que se reúnen a compartir la vida y apoyarse solidariamente, son entre otras similares, oportunidades donde aplicar estas intuiciones. También lo son las reflexiones personales para analizar la trayectoria profesional y su adaptación o mejora a las propias exigencias o a las de la organización. Lo mismo puede decirse del debate en equipo sobre la gestión y planificación de la empresa, de un partido político, de una asociación cultural o de carácter social.

Suele ser habitual que aquello que se vive o experimenta en primera persona, lo que se analiza de la vida de uno mismo, se comparta con otras personas. El paso diferente y específico ignaciano es analizar por dónde se encuentra la mejora (por donde "*lleva Dios"* a través de las personas, en palabras y posición de Ignacio) de un grupo, no solo de cada individuo. En nuestro caso es establecer desde la persona y su interacción con el grupo, las orientaciones que conduzcan a resultados constructivos y eficientes para el individuo y la organización**.**

Este trabajo pretende evidenciar que el espíritu ignaciano, se manifiesta en el pensamiento, las expresiones y la práctica que dictan la conducta y hechos de Ignacio de Loyola, como persona humana, como captador y director de hombres, como dirigente y fundador de una organización. Todo ello es el resultado de su personalidad, formación, acervo profesional adquirido y de la experiencia en la transformación personal que marca la continuidad y también la distancia entre su pasado y su creativa vida futura. Todo este conjunto, que denominamos «*ciclo transformador ignaciano»*, forma el patrimonio creador de Ignacio que el pretende promover como instrumento de transformación personal y colectiva.

Con este proyecto se trata de hacer un ejercicio de exploración. Se investiga la potencialidad de los contenidos y rasgos peculiares de este modo de proceder ignaciano tanto en el ámbito del autogobierno, como en el del liderazgo.

Esta investigación como se ha indicado, profundiza en una lectura "laica" o "humanista". Los contenidos del "*modo de proceder*" de Ignacio tienen una dimensión religiosa explícita, unos contenidos apostólicos definidos. Pero se puede, sin forzar demasiado, hacer el ejercicio de abstraer el contenido explícitamente apostólico o religioso, y analizar qué componente humano u organizativo subyace en ellos. Éste es el objetivo de este texto. No se trata de traicionar el espíritu original, quitándole componentes religiosos. [97]

[97] Viene al caso la opinión de Rogelio García Mateo en su trabajo "El joven Iñigo de Loyola: su formación y sus aspiraciones": *"Hay que comenzar por tomar en serio el periodo anterior a la conversión, toda vez que, según la más elemental sicología de la evolución, los treinta primeros años de la vida de toda persona son decisivos para lo que*

Tampoco se trata de vender las ideas originales de Ignacio de manera descafeinada, pensando que en la actualidad se puede vender mejor lo ignaciano así. No, se trata de hacer un ejercicio de exploración. Se pretende investigar la potencialidad de los elementos de este modo de proceder ignaciano en el ámbito del autogobierno y del liderazgo.

Se ha partido del supuesto de entender que lo ignaciano tiene elementos que pueden leerse de manera no religiosa. Ese es el intento que ha motivado este trabajo: buscar elementos humanistas o seculares, que fundamentan el desarrollo personal de renovar, que no son necesariamente religiosos, sino simplemente opciones humanas y talantes personales que creemos tienen valor para fijar una conducta influyente en el medio social y para contribuir a transformarlo.

Pero tal intento tiene que ver también con el liderazgo. De los elementos humanistas, que se descubren en Ignacio de Loyola, se investiga cuáles en particular resultan aportaciones con valor actual para aplicar al liderazgo. Es una forma de poner en valor elementos de la vida y obra de Ignacio que pueden dar juego hoy al ejercicio del liderazgo y en el gobierno de empresas e instituciones.

I.6 - El hombre nuevo hecho a sí mismo.

Como veremos en el Capítulo III de esta investigación, Ignacio se transforma de una persona, noble-administrador, vinculado a la milicia, acomodado y mundano, hombre inquieto de su tiempo renacentista, en una persona agente renovador de la Iglesia. Por esta función, que él se atribuye como colaborador necesario en las aspiraciones renovadoras de su época, transforma también sus objetivos de servicio por este orden.

1. Primero, contribuir a su reforma y consolidación institucional con la transformación de personas y conductas.
2. Segundo, readecuarla a sus verdaderos fines y servicios.
3. Tercero, impulsar su expansión por un nuevo mundo en descubrimiento.

Esta actitud era entonces innovadora en claro contraste con las contemporáneas manifestaciones reformadoras de Lutero y Calvino, finalmente rupturistas.[98] Lo analizamos en el apartado siguiente acerca de Ignacio como el hombre reformador.

Pero su transformación, llamada por ajenos a Ignacio "*conversión*", no es una acción extraordinaria procedente del exterior y exnovo. No lo acaba de ver como un don

---

ella será después. Por otra parte es opinión común entre los teólogos que la gracia no elimina la naturaleza, sino que la presupone y la perfecciona".
En: El Pueblo Vasco en el Renacimiento. Instituto Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. 1994.

[98] Ver: E. Fromm. El miedo a la libertad. Cap. .III. 2. El periodo de la Reforma.

concedido, sino como don conseguido o una cualidad descubierta a la que accede como resultado de una batalla interna dura y larga, en soledad consigo mismo y su historia. No en un tiempo, sino en el tiempo, en el que finalmente se impone la influencia de un método que él mismo experimenta y desarrolla a partir de la búsqueda interior o como un biógrafo ha descrito «*por la organización de la propia alma*».[99]

Cada uno se hace a sí mismo. Cada uno es responsable de sus propios actos. Decide sus acciones, controla o no sus emociones y responde por ellos. Da cuenta ante sí mismo, ante lo que hemos denominado conciencia y desde una perspectiva religiosa también ante Dios. Todo ello es el ejercicio de la individualidad. En Ignacio el resultado es la transformación de una persona, con las aspiraciones y ambiciones propias de un miembro de un colectivo social de elite en su época, en esa misma persona, pero que ha modificado sus ideales y ambiciones mundanas, por otros ideales y ambiciones de servicio al ideal religioso, manifestado por Jesucristo y su Iglesia.

Ignacio da la vuelta a un rasgo peculiar del individuo del renacimiento, definido por Fromm como «*el apasionado anhelo de fama»*, anhelo que este autor relaciona con un dudoso significado de la vida, una relación insegura con los otros y con uno mismo. En tal caso la *«fama es un medio para acallar las propias dudas».* Ignacio tras lo sucedido en Pamplona acumula muchos de estos sentimientos y convencimientos en su interior tras los fracasos humanos que ha vivido en su entorno y en sí mismo en los momentos de su madurez recién estrenada.

Herido, en su casa de Loyola y separado de la sociedad de elite en la que había vivido, anhela de nuevo que su propio nombre sea conocido por sus contemporáneos de modo que su vida adquiera sentido y significado por el mero hecho de reflejarse en los juicios de los otros. Ignacio sabe que esta huida hacia la búsqueda de la fama es posible sólo para los miembros de un grupo social que posean los medios efectivos para alcanzarla. De ahí su empeño, como noble y con acceso a la nobleza, en conseguirla.[100]

Pero se produce la transformación. Ignacio se transforma y transforma todos sus ideales y aspiraciones sin modificar su fundamento, su persona. Seguirá siendo ambicioso y apuntará altos objetivos.[101] Sin renunciar a su anhelo original de alcanzar la fama y utilizando su potencial personal, la formación y experiencia adquiridas en su

[99] José de Arteche. San Ignacio de Loyola, biografía. Pag. 63. Herder, Barcelona.1941.

[100] Autobiografía. Nº 6. : *"se paraba a pensar…en las cosas del mundo que antes solía pensar*". Ideales de caballero no alcanzados y otros que se propone.

[101] Autobiografía. **Nº 6 : "***imaginando lo que había de hacer en servicio de una señora, los medios que tomaría para poder ir a la tierra donde ella estaba, los motes, las palabras que le diría, los hechos de armas que haría en su servicio***".** Es este un dato que marca el tamaño de la ambición de Ignacio. Es un recuerdo vivo 34 años más tarde que él comunica para destacar la importancia de su cambio de ideales y objetivo. Pone el nido muy alto, como dice Arteche, y el nivel de su ambición con objetivos distintos no varía. Una prueba más de que Ignacio no renuncia a su personalidad.

vida de servicio a la nobleza se transforma personalmente, preparándose con los medios adecuados para alcanzar la fama y ponerla en las manos de Dios y de la Iglesia.

Pero sigue conservando las mismas motivaciones: adquirir valor y tener espíritu de superación, pero ahora mediante el control, la renuncia, selección y redirección de sus aspiraciones. El hombre transformado pasa a ser un agitador social, un promotor de ideas y valores renovadores que verá confrontados con los representantes del poder ideológico constituido y un líder reconocido socialmente, cuyo objetivo es transformar personas, conductas y proporcionar formas innovadoras de servicio a la Iglesia, introduciendo para ello nuevos estilos de organización y dirección de instituciones. Además lo consigue y logra una gran influencia renovadora en el ámbito religioso, social y político.

La historia de Ignacio parece haber sido una búsqueda más o menos consciente de la liberación personal, liberación inicial de las vinculaciones externas allí donde ejerce su servicio, que lo realiza con estricta y rigurosa profesionalidad.[102] Liberación personal para buscar sentido a su vida y ser reconocido por sí mismo y sus valores. Inicialmente serán la fama, tras la frase de "ser más", y los ideales del caballero. Ideales que no son como superficialmente se puede entender vanidades y vanaglorias de un mundo de fantasía. No es el caso, Ignacio es realista y pragmático. Los valores que persigue con ese ideal albergan un objetivo de calidad personal y practicar «*el realismo de valores humanos, éticos, religiosos, estéticos y sociales».*[103]

En este proceso Ignacio, en la terminología de Fromm, primero se "**libera de",** de su propio ambiente de referencia, del grupo de personas con el que se halla vinculado por lazos de sangre, estatus de nobleza, amistades, identidad local, proyectos, que a su entender impiden su completo desarrollo humano, al desenvolvimiento de su razón y de sus capacidades críticas. Empieza a encontrarse sólo consigo mismo, aislado, y se pregunta por su papel en el mundo y el significado de su propia vida.[104] Se sume en inseguridad y dudas, observa su propia impotencia que intenta superar *"proponiéndose a sí mismo cosas dificultosas y graves*". También es consciente de su propia insignificancia y se vuelve sobre su vida pasada concluyendo su insatisfacción, porque lo que consideraba plenitud pasa a ser objeto de completa revisión y cambio.

---

[102] Ver Autobiografía. Nº 13. *"Viniéndole a la memoria unos pocos de ducados que le debían en casa del duque (Nájera), le pareció que sería bien cobrarlos, para lo cual escribió una cédula al tesorero, y diciéndole el tesorero que no tenía dineros y sabiéndolo el duque, dijo que para todos podía faltar más que para Loyola no faltase, al cual deseaba dar una tenencia, si la quisiese aceptar por el crédito que había ganado en el pasado".* Ignacio se siente seguro de su saber hacer y de sus hechos meritorios. Al final de su vida, su primera etapa y la configuración de su personalidad estaban bien presentes. Ignacio es consciente de lo que había sido como fundamento del presente.

[103] R. García Mateo. Ignacio de Loyola, su espiritualidad y su mundo cultural. El mundo caballeresco en la vida de Ignacio de Loyola. Pag. 38. Inst. Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. Bilbao. 2000.

[104] Ver Autobiografía. Nº 7, 8, 9, 10. *¿Qué sería si yo hiciese esto que hizo San Francisco y esto que hizo Sto. Domingo?.* Más que dudas son retos en el caso de Ignacio, ya que el reto es el aliento de su vida.

"Comenzó a pensar más de veras en su vida pasada y en cuanta necesidad tenía de hacer penitencia de ella". [105]

En este proceso de individualización de Ignacio ¿se da a su vez una consolidación de su personalidad?, o ¿es quizás ésta la que acaba influyendo en el proceso?. Tras una larga lectura de Ignacio y sobre Ignacio no es atrevido concluir que su personalidad estaba consolidada como para soportar la crisis de cambio existencial a la que se ve sometido en Loyola. En esta crisis duda sobre continuar su profesión de gentilhombre y ganar honores y prestigio para si y su linaje, o cambiar, hacia un camino de metas heroicas y esforzadas, pero de desprendimiento de glorias vanas y mundanas.

"…y esta sucesión de pensamientos tan diversos le duró harto tiempo, deteniéndose siempre en el pensamiento que tornaba; o fuese de aquellas hazañas mundanas que deseaba hacer, o destas otras de Dios que se le ofrecían a la fantasía, hasta tanto que de cansado lo dejaba y atendía a otras cosas"[106]

En sus dudas las ideas que van a ser motivo de su mudanza, las ubica en la zona de la fantasía, más irreales todavía que las hazañas de caballero imaginarias con las que se entretiene. Pero él se entretiene en analizar tales dudas y los sentimientos encontrados que le provocan. Empieza a aplicar un método de diferenciación de sentimientos estresantes o apaciguadores: "*punzando la conciencia por la sindereses de la razón".* Es decir, realizando un buen juicio y aplicando serenamente la aptitud para pensar, sopesar pros y contras, emociones y sentimientos, con acierto y prudencia. Hasta que *"una vez se le abrieron un poco los ojos y empezó a maravillarse de esta diversidad"*[107]. Ignacio expresa, volviendo a Fromm, que el individuo, si ha de obrar con éxito, debe aliviar sus sentimientos de duda e inseguridad.

Con la apertura de ojos, Ignacio descubre la diversa e incluso opuesta dirección de los sentimientos, emociones e impulsos interiores que experimenta mientras repasa su vida en Loyola. Los sentimientos encontrados le bloquean, quiere descubrir por qué le sucede tal cosa y se introduce en un proceso de análisis y raciocinio sobre sí mismo. Al "*hacer reflexión sobre ella"* pone en acción un instrumento de análisis racional y guía de conducta que denomina **discernimiento.** Una forma de quitar todo impedimento y facilitar que "*el bien obrar proceda adelante*".[108]Ese día empezó un largo camino en el que el hombre, hecho a sí mismo y transformado desde sí mismo, deberá decidir y discernir ininterrumpidamente. Es un individuo maduro y adulto que en adelante, con ojos nuevos y abiertos, procurará penetrar con más claridad en los distintos momentos de su vida creativa y agitada en la que irá decidiendo con firmeza.

---

[105] Autobiografía. Nº. 9. Escrito poco antes de su muerte, Ignacio no es que censure su vida de joven, sino que describe la desorientación en la que vivía a la luz y experiencia de los años posteriores.
[106] Autobiografía. Nº 8.
[107] Autobiografía. Nº, 8.
[108] Ver Exercicios. Nº. 315. Reglas de discreción de espíritus.

Tras esta liberación Ignacio da otro paso. Una vez cortados los lazos con los ideales y metas del pasado, ya no hay marcha atrás. Ya no hay seguridad en la pertenencia, ni en la identidad asociada a lugares y estatus social, sino que debe construirse su propia seguridad y sentido de su nueva vida. Adopta, en sus dudas y reflexiones sobre el cambio a asumir, una solución creadora que va a explicar la nueva relación del hombre, cada vez más individualizado, con la sociedad y con los otros individuos. Ignacio de esta manera se "**libera para".** En la realidad, como bien explica Fromm, para responder al nuevo impulso de «*solidaridad activa con todos los hombres por medio de su actividad, su trabajo y amor espontáneos, capaces de volverlo a unir con el mundo desde su carácter de individuo libre e independiente»*, que en Ignacio es también un afán liberador primero personal y después enfocado a la liberación de los otros.[109]

En este hito o fenómeno de desarrollo individual, reconocido por el mismo Ignacio como "*mudanza*"[110], hemos observado que aparece una decidida opción por el recurso al procedimiento que diversos autores denominan como característica ignaciana, el "**retorno interior**". Se define como la experimentación de emociones y sentimientos filtrados por el análisis racional de tal experimentación convertido en práctica habitual. Es decir, la experimentación de los actos internos, la distancia calculada del entorno, la búsqueda y opción por los mejores deseos y actos de uno mismo, aquellos que producen sentimientos positivos, mediante el examen cotidiano y el encuentro permanente consigo mismo entre los demás.

Estas situaciones y actitudes acaban siendo en Ignacio un "*modo de proceder*", una manera de situarse en el mundo y actuar en él. Experiencia y actitud que desde su dimensión social y vocación de socializar su experiencia de mudanza personal, intentará inducir en las personas con las que se relaciona, en su organización colectiva y en su medio social. Consolidado el grupo fundacional de la futura Compañía, el método de discernimiento se socializa y se aplica en las decisiones comunitarias que influyen a su vez en el propio Ignacio.[111] El "*modo de proceder*" se ha hecho conducta colectiva o prolongación de la de Ignacio, y se plasma en «*aprovechar en su misión todas las energías posibles y los medios más profundamente transformadores del hombre*»[112]

Este fenómeno de transformación y las nuevas características humanas que Ignacio incorpora a su personalidad, contribuirán a identificarle durante su misión posterior por la sociedad europea, como un líder reconocido, creativo, cohesionador e influyente. Se incluyen también, en el concepto que le califica y pretende distinguirle

[109] E. Fromm. El miedo a la Libertad. Cap.II, pag63. Op. cit.
[110] Autobiografía. Nº 10. *"la mudanza que se había hecho en su animo interiormente".*
[111] Autobiografía. Nº 85. *"al fin el peregrino se dejó persuadir por los compañeros…y lo que se acordó fue…"* Se refiere a la decisión colectiva que hace regresar a Ignacio a Azpeitia en 1535.
[112] Constituciones de la Compañía de Jesús. Ignacio Iglesias, Introducción. Pag, 27. Mensajero-Sal Terrae. Bilbao. 1986.

como «*hombre de su tiempo*». En esta frase se encierra una interesante referencia a las influencias de las ideas religiosas y políticas medievales presentes en la cultura que hereda Ignacio y que se diluyen ya en sus años jóvenes. También comprende la renovación ideológica renacentista que acompaña a su proceso de transformación personal, en la madurez y a la época más creativa y consciente de su formación personal, sus relaciones sociales y la constitución de la Compañía.[113]

Ignacio va entroncándose con los fundamentos humanistas que impregnan su época, caracterizada por el afán de modificar una visión sombría del ser humano. Sin decirlo literalmente, su transformación es una reivindicación de la dignidad humana en la que hace hincapié sobre todo porque destaca la libertad del individuo para ser dueño de sí mismo y de la que dimana su actividad creadora que le hace responsable del conjunto de la creación.[114]

Es difícil defender todavía una imagen de Ignacio con reminiscencias medievales. Como indica Miguel Batllori «le *costó mucho tiempo y muchas experiencias alcanzar un claro sentido de la pedagogía humanística y del valor de la educación en sí misma, rasgo este típico del Renacimiento*». Cuando desorientado en la búsqueda de un objeto a su nueva vida y queriendo elevar el nivel de su influencia opta por formarse, lo hace porque comprende que para ayudar espiritualmente al prójimo tenía que alcanzar una cultura[115]. Pero no lo hace con un profesor cualquiera *"sino que se dirige al humanista oficial del Estudio General de la Ciudad",* en Barcelona.[116]

Ignacio, como un hombre de los nuevos tiempos renacentistas, evoluciona desde los valores medievales, que dominan su niñez y parte de su juventud, a los nuevos valores donde prevalecen el hombre con libertad personal, la racionalidad sobre la emoción, el fervor por conocer, la consideración por la belleza y la calidad en las acciones.

---

[113] Ver R. García Mateo. *"La pervivencia y sublimación del "más"(mudanza) y de todo lo que él significa muestra claramente la importancia decisiva que los treinta años anteriores a la conversión, es decir, aproximadamente la mitad de su vida, supusieron en la formación de su personalidad y por tanto de su espiritualidad". Ignacio de Loyola, su espiritualidad y su mundo cultural.* Pag. 47. Op. Cit.

[114] Ver Exercicios. Nº. 23, Principio y Fundamento. *"…las otras cosas sobre la faz de la tierra son criadas para el hombre y para que le ayuden en la prosecución del fin para que es criado. De donde se sigue que el hombre tanto ha de usar de ellas, quanto le ayuden para su fin…"*
Ver también sobre las influencias del Humanismo Guido M. Cappelli. El Humanismo Italiano. Alianza Editorial. Madrid 2007.

[115] Autobiografía. Nº 50. "*al fin se inclinaba más a estudiar algún tiempo para poder ayudar a las ánimas y se determinaba a ir a Barcelona*."

[116] Miguel Batllori. San Ignacio de Loyola,¿ personaje medieval o renacentista? El Pueblo Vasco en el renacimiento.. pag.24. Ibidem

I.7 - El hombre reformador. El sentido de la libertad para el hombre libre.

El ideario transformador de Ignacio y sus acciones derivadas, coinciden temporal y geográficamente con la convulsión de la Reforma religiosa, iniciada por Martin Lutero y otros reformadores como Juan Calvino, Ulrich Zwinglio, Miguel Servet y John Nox. Una época convulsa donde se mezcla el espíritu religioso renovador, con el rechazo a la autoridad del Emperador y del Papa por parte de la nobleza centroeuropea, con el desafío de la burguesía y clases medias urbanas en relación a la nobleza y del campesinado sobre el conjunto de clases sociales dominantes. Se añade, además, la revisión del dogma religioso, apoyado en el ensayo de un nuevo ejercicio y modelo del poder antimperial siempre en connivencia con la religión. Una nueva época religiosa y política en la naciente Europa que tiene como consecuencia la ruptura de la unidad religiosa, plasmada en la famosa frase del tratado de Paz de Augsburgo (1555) como nueva actitud de los nobles centroeuropeos que enfrentados al Imperio colaboran con la Reforma: *"cuius regio, eius religio"* .[117]

De la coincidencia incluso universitaria, de alguno de estos protagonistas reformadores con Ignacio, pasamos a centrarnos en particular en el concepto, que Lutero e Ignacio en su ideología y propuestas reformadoras manifiestan sobre la persona. Su papel en la sociedad, su posición ante el orden establecido y la autoridad y sobre las consecuencias sociales de sus decisiones reformadoras.

Las posiciones doctrinales están basadas en la concepción de la función del hombre en el mundo y en el modo de contemplarlo como «*potencia libre*» o como «*impotencia supeditada»*. Es decir, sobre el modo de ser y sentirse libre, dueño de sus actos, de su inteligencia y voluntad que en ambos, además, está relacionado con la actuación divina.

Para situar las ideas de estos reformadores y para contrastarlas en relación a sus fundamentos de la renovación hemos tenido en cuenta los análisis de sicología de Erich Fromm y los de sociología de Max Weber sobre estos reformadores. Ninguno de estos autores, ni otros sicólogos o sociólogos que han estudiado estos movimientos y sus protagonistas, han dedicado un capítulo a Ignacio como reformador. En este apartado se contrastan las posiciones ideológicas de Ignacio con las de los promotores de la denominada Reforma, extraídas de los análisis de los autores citados. Es destacable esta ausencia en el análisis de estos autores de una referencia a Ignacio y su influencia en la Reforma. La información histórica sobre Ignacio muy centrada en su influencia en la reforma interna de la Iglesia ha eclipsado toda otra observación sobre su influencia social y política.

[117] Ignacio hace referencia a este hecho y a esta expresión, en Carta a Pedro Canisio de agosto de 1554, con consejos para conservar en la fe católica las provincias sujetas al Emperador Carlos V. Volveremos sobre esta carta en el capítulo dedicado a Ignacio como organizador.

Una de las variables clásicas de la sociología en el estudio de la conducta social es la adscripción religiosa. De ahí deriva la "mentalidad", una disposición psíquico-espiritual que influye en la conducta y que resulta una acuñación directa del hombre, realizada por el mundo social en el que vive y por las experiencias vitales que de él surgen y en él se experimentan.[118] Es más, en estudios sobre sociología de la religión, realizados en EE.UU. se ha concluido que "*el hecho de pertenecer a un grupo socioreligioso es una variable que por su significación y función, y por la mentalidad que induce puede compararse con la adscripción a una clase*".[119] Se concluye que religión, influencia del medio o grupo social y conducta, presentan una estrecha relación e influencia mutua.[120]

El sociólogo analiza la religión dentro de un marco institucional. La observa no solamente como un comportamiento social, que incluye creencias personales y compartidas acerca de lo sobrenatural. También como un conjunto de rasgos de una determinada cultura, un modelo de comportamiento de grupo, un fundamento para el individuo y el grupo de integración o conflictividad social, además de un reflejar diferentes estilos de vida.

Para el sociólogo, la teología es el punto de inicio para analizar la dimensión ideológica del comportamiento religioso.[121] Este varía significativamente de un individuo a otro. Incluso en sociedades que apoyan un único sistema institucionalizado de religión se dan numerosas variaciones de comportamiento. La particularidad de la experiencia religiosa es que no puede estar sujeta a un escrutinio directo. Puede ser identificada como el conjunto de creencias que un individuo ha interiorizado. Estas creencias interactúan con el contexto social y dirigen su conducta. Desde esta perspectiva analizaremos en este apartado las actuaciones reformistas de Ignacio, Lutero y Calvino.[122]

No es objeto de este apartado estudiar las causas y motivos que inducen la rebelión de Lutero y Calvino contra el orden y autoridad eclesiástico establecida, desafiando hasta la ruptura con la Iglesia oficial. Existen teorías que relacionan esta actuación con su vinculación e identificación en origen con una determinada clase social burguesa, con

---

[118] Ver Joachim Matthes. Introducción a la sociología de la religión. II. Iglesia y sociedad. Cap.2. Adscripción a una religión. Pag.40. Alianza Universidad. Madrid 1971.

[119] Ver G.Lensky. The religious factor. A sociologycal study of religión´s impact on politics, economics and a family life. Cap. 1, II y Cap.2, II. Garden City. New York. 1963.

[120] Ver Joachim Mattes. Ibídem.Cap.2. Adscripción a una religión, conducta social y estructura social. Pag.39 y ss.

[121] Melvin L.Defleur. William V.D´Antonio. Lois B.Defleur. Sociology: Human society. Cap.17. Religion as individual behavior. Diamond Printing. Glenview. Illinois. 1973.

[122] En el caso de Ignacio y en conjunción con el comentario de teoría sociológica aquí expuesto resulta de interés la lectura que hace Emeterio Sorazu sobre la mentalidad y comportamientos subyacentes en el pueblo vasco a finales del siglo XV. Destaca en particular la sensibilidad religiosa, el concepto amplio e indefinido de Dios, la relación con la trascendencia y la concepción del hombre y sus vínculos sociales entre los que enfatiza la voluntad de libertad y defensa, el sentido de igualdad, el apego institucional y la concepción de la autoridad como servicio. Aunque se trata de hipótesis que no explica, la coincidencia con otras ya comprobadas indican las influencias culturales que tuvo Ignacio en defensa de la libertad y dignidad humanas. Emeterio Sorazu. Ibidem. Pag. 590.

hábitos culturales de austeridad y trabajo abnegado para alcanzar su posición social. Ascetismo intramundano que denominará Weber, ya que no sólo implica la conducta del individuo sino también la de la colectividad. Asimismo influye el apoyo que proporciona a sus ideas rebeldes y de abierta ruptura con la indiscutible autoridad del Papa, la baja nobleza que encuentra en ellas una oportunidad para encontrar argumentos de confrontación e independencia frente al Emperador.

Esta ruptura del orden establecido no se percibe en Ignacio ni se puede percibir. Ignacio es hombre de su tiempo y de la cultura política de su tiempo. Desde su cuna Ignacio es un hombre de orden, como lo es su linaje que se engarza en una estructura social estable desde el rey hasta los súbditos y con los grupos intermedios que desarrollan diferentes funciones: nobles, eclesiásticos, artesanos, agricultores, etc…En las tesis de Touraine los Loyola habrían desarrollado una «*consciencia constituyente*» que funda la vida social en la autoridad y la legitimidad de un orden supranatural que no es extraño al hombre sino constituido por él[123]. La autoridad y el poder están unidos a la jerarquía que en principio es merecedora de respeto y debe actuar conforme a la ley. Para Erich Fromm esta actitud tiene su fundamento en que tanto la filosofía del Renacimiento como la doctrina católica predominante en la baja Edad Media reflejaban el espíritu prevalente en aquellos grupos sociales que debían a su posición económica el sentimiento de poder e independencia que los animaba.[124]

Tiene peso, además, en su posición ideológica el ser consciente de las situaciones históricas cambiantes, por influencia cultural familiar y la propia experiencia en sus años de juventud y madurez. Ésta, le ha enseñado, que la organización social no es de naturaleza estable, sino mutable. Tampoco lo es la autoridad, ni el poder, de acuerdo a las características culturales y relaciones de interés de los grupos sociales que los conforman. Siempre se ha sentido un hombre libre, que pertenece a un linaje de hombres libres y que decidieron su destino por tradición en libertad mediante acuerdos y pactos con la realeza.[125] Ha tomado una decisión de cambiar su vida y está construyendo su propio proyecto. Libremente ha renunciado a un estilo de vida para ir al encuentro de Dios. Ese será su objetivo y obsesión.

Ignacio no contempla la confrontación con el orden establecido ni con la autoridad, aun cuando sea perseguido y apresado por la autoridad eclesiástica en Alcalá, en Salamanca o en París. Ignacio no se propone una ruptura institucional. Podrá

[123] Alain Touraine. Sociología de la acción. Segunda Parte: El sujeto histórico. Cap. III, pág. 134-135. Ibidem

[124] E. Fromm. Ibidem. Pag.99. Ver también sobre las influencias sociales en este sentido: Emeterio Sorazu. Mentalidades y comportamientos religiosos del hombre vasco a fines del siglo XV. En El Pueblo Vasco En el Renacimiento (1491-1521). J.L. Orella, Editor. U. Deusto. Inst. Ignacio de Loyola. Mensajero. Bilbao 1994.

[125] Miguel Batllori comenta a este respecto que Ignacio "entendía la soberanía tal y como la entendían los juristas romanos y los jurisconsultos romanistas del renacimiento. Ignacio nos revela su idea y noción de la autoridad cuando compara la que ha de dar en su Compañía…con la que de hecho existía y se practicaba en la Iglesia Católica Romana. Un soberano supremo en su cúspide, del que derivaba todo poder y cuyo sucesor es elegido por un cuerpo aristocrático, el colegio de Cardenales". Ver: El Pueblo Vasco en el Renacimiento. San Ignacio Personaje medieval o renacentista. Pag. 30. J.L. Orella, Editor. U. Deusto. Inst. Ignacio de Loyola. Mensajero. Bilbao. 1994.

cuestionar la función de alguna de ellas, como es el caso citado en la nota de la Inquisición, pero pone su empeño en otro objetivo que considera más eficaz para el cambio. Las Instituciones de poder las componen personas y por experiencia sabe cómo fluctúan sus actuaciones y decisiones en función de los cambios de dirigentes[126].

En consecuencia, se plantea la reforma de la conducta personal, porque la conducta es el fundamento del buen orden social. Para Ignacio el ser algo en el Orden jerárquico social y la posición en la sociedad son secundarios. Aunque manifiesta un respeto distante. Sin embargo, el sujetarse a leyes que atenazan al individuo, condicionando hasta su modo de vestir y la expresión oral en sociedad, le resulta obsesivamente antinatural, anticristiano y contrario a la voluntad de Dios. Ignacio respeta la autoridad institucional en tanto en cuanto encuentra una conducta correcta y coherente de quien ejerce tal autoridad.[127]

Nos encontramos ante posiciones renovadoras y audaces pero con fundamentos ideológicos distantes que llevaran inevitablemente a soluciones reformadoras radicalmente diferentes. Para Ignacio el hombre es el centro de la creación y el signo principal de esa posición preeminente es su libertad, cuyo ejercicio le construye o le destruye. Es "*su libre albedrío*" quien decide y elige "*lo que más nos conduce para el fin que somos criados",* que es la búsqueda de la perfección y en palabras de Ignacio*, "salvar su ánima".*[128]

---

[126] De hecho él mismo se inhibe en gestiones ante el Papa en el momento del reconocimiento de la Compañía por la presencia en la curia del Vaticano de determinados personas adversarias suyas que pudieran obstaculizar la autorización. Autobiografía. Nº, 93 y 96.

[127] Ver: Autobiografía. Nº 59. Ignacio en su primera confrontación con la Inquisición: "El pelegrino dice que harán lo que les es mandado.

– Más no sé, dice, que provecho hacen estas inquisiciones que a uno tal no le quiso dar el sacerdote el otro día el sacramento porque se comulga cada ocho días, y a mí me hacían dificultad. Nosotros queríamos saber si nos han hallado alguna heresía.

-No, dice Figueroa, que si la hallaran os quemaran.

-También os quemarán a vos, dice el pelegrino, si os hallaran herejía".

Ignacio, seguro de sus propias ideas, no se arredra ante el inquisidor, sino que incluso se encara con él por la ausencia de argumentos, las acusaciones infundadas y la actitud burocrática impositiva. Polanco, a propósito de esta escena, escribirá: "Es de notar la libertad que Dios daba entonces a Iñigo y el poco respeto que tenía a persona ninguna, sino en cuanto según Dios le era obligado". Fontes Narrativae. I, 173.

Cabe destacar el sentido de libertad de Ignacio, su seguridad personal y su convencimiento sobre el camino iniciado. La burocracia de la Inquisición, amparada en sus propias normas con las que ata al individuo y lo reduce como persona hasta anularlo físicamente, es contraria al plan trasformador de Ignacio, en el que ayudar a la persona a resurgir de sí mismo es la clave y, según Ignacio, el camino de encontrar a Dios.

Ver: Emeterio Sorazu, cita entre las características sociales de la mentalidad religiosa en el pueblo vasco que influyen en la conducta humana individual y colectiva de la época "el amor y la búsqueda de la libertad para los suyos y la exigencia de la correcta conducta de los sacerdotes, llegando a actitudes críticas anticlericales en caso contrario". Ibidem. Pag. 591.

128 Ver: Exercicios. Primera semana. Nº 23. Principio y fundamento.

Todo depende del propio individuo, de su voluntad y de su libertad. Incluso la acción externa, la divina, no es impositiva, sino una ayuda orientadora, que se solicita, para "*que todas mis acciones y operaciones sean ordenadas, en servicio…"* del buen fin.[129] Conseguirlo depende únicamente del individuo, ya que la vida es una elección entre dos banderas,[130] entre el bien y el mal, entre la calidad y la ruina.

Ignacio lo recuerda, proponiendo en los Exercicios una reflexión destinada a la ordenación del entendimiento y de la voluntad. Es decir, a fortalecer la postura del individuo en pro de opciones de calidad y mejora para evitar que se autoengañe en la orientación de su vida y proporcionándole criterios correctos para regular la verdadera elección.

El hombre está sólo ante sí mismo y ante Dios, pero depende de sí mismo y será el resultado de la gestión de su libertad con su raciocinio, entendimiento y voluntad. [131] En función de este hecho escribe los Exercicios *"para tomar alguna inteligencia"*. Finalidad teórica de ordenar la mente y preparar la voluntad. También *"para ayudarse",* finalidad práctica e instrumental con la reflexión sobre sus propios actos y experimentación de sus emociones y sentimientos. Para ambos fines hace disponer de la compañía de un Director que le da "*modo y orden*", método diríamos hoy. Ignacio proporciona a la persona instrumentos para ejercer adecuadamente su libertad.

Las ideas sobre el libre albedrío, que Ignacio expresa, estaban ya en Santo Tomás, aunque con una confusa referencia a la predestinación. Considera que sería contradictorio con la esencia de Dios y la naturaleza del hombre suponer que éste no sea libre de decidir y hasta de rehusar la gracia que Dios le ofrece.[132] La importancia reconocida al obrar humano aumenta con Dums Scoto, Guillermo de Occam y Gabriel Biel.

Scoto confirma el papel de la voluntad libre. A través de ella el hombre realiza su yo individual y tal autorrealización constituye una fuente de satisfacción para el individuo. Ni siquiera Dios, porque es una orden suya que la voluntad sea libre, posee influencia directa sobre las decisiones humanas. Por eso Ignacio, en coherencia, en su *"oración preparatoria"* a toda meditación, solicita ayuda para saber actuar correctamente.

129 Exercicios. Nº 46. Oración preparatoria.

130 Exercicios. Nº 135. Preámbulo para considerar estados. Meditación de dos banderas.

131 Una prueba de esta posición de Ignacio es su explicación del "Examen general de consciencia", Exercicios Nº 32, en el que plantea el juego de la libertad y sus consecuencias. Presupone que hay tres pensamientos en el individuo, uno proveniente de la propia libertad y los otros dos del bien y del mal. Los tres interactúan, pero dirige el juego el libre albedrío, que coincide con el bien, o cede y peca.

132 Tomas de Aquino. Summa contra gentiles. Vol.III. Caps. 73,85 y 158.

Biel mantiene que el hombre es libre y que puede siempre dirigirse hacia Dios, cuya gracia va en su ayuda. Ignacio en la misma linea se prepara "*para buscar y hallar la voluntad divina en la disposición de su vida para salud del ánima"* [133]

Occam presenta al hombre no como un pobre pecador, sino como un ser libre, cuya naturaleza misma lo hace capaz de todo lo bueno y cuya voluntad se halla libre del vínculo de toda fuerza natural o externa. El libre albedrío coopera con Dios, pero también puede abstenerse de tal cooperación. Ignacio apunta en esta línea "*comenzaremos… a investigar y a demandar en qué vida o estado de nosotros se quiere servir su divina majestad,…de cómo nos debemos disponer para venir en perfección en cualquier estado o vida que Dios nuestro Señor nos diere para elegir".*[134]

Fromm expone que estas posiciones de los últimos tomistas ponen de manifiesto que el "*espíritu de la Iglesia Católica fue esencialmente distinto del de la Reforma, especialmente con relación al problema de la dignidad y la libertad humanas y al efecto del hombre sobre su propio destino*".[135] Adentrándose en el análisis de los fundamentos sicológicos de la conducta y doctrina de Lutero, explica:

"El individuo podía tener la esperanza de ser aceptado por Dios, no solamente por el hecho de reconocer su propia insignificancia, sino también humillándose al extremo, abandonando todo vestigio de voluntad personal, renunciando a su fuerza personal y condenándola. La relación de Lutero con Dios era de completa sumisión. Su concepción de la fe, expresada en términos sicológicos significa: si te sometes completamente, si aceptas tu pequeñez individual, entonces Dios Todopoderoso puede estar dispuesto a quererte y a salvarte. Si te deshaces, por un acto de extrema humildad, de tu personalidad individual con todas sus limitaciones y dudas, te liberarás del sentimiento de tu nulidad y podrás participar de la Gloria de Dios".[136] Lutero, continua Fromm, presumía la existencia de una maldad innata en la naturaleza humana, maldad que dirige su voluntad hacia el mal e impide realizar cualquier acto bueno. La depravación de la naturaleza del hombre y su absoluta falta de libertad para elegir lo justo constituye uno de los conceptos fundamentales del pensamiento de Lutero.

Por lo tanto, Lutero, según Fromm, libera a la sociedad de la autoridad de la Iglesia, pero le obliga a someterse a una autoridad mucho más tiránica, la de un Dios que exige como condición esencial de salvación la completa sumisión del hombre y el aniquilamiento de su personalidad individual. Las ideas de Lutero no sólo ponen en duda la libertad esencial de la persona, sino que promueven además la más absoluta

[133] Exercicios, 1ª Anotación.

[134] Exercicios. Anotación 135. Preámbulo para elegir estados.

[135] E. Fromm. El miedo a la libertad. Op. cit, pag 99. Fromm advierte que su análisis de la Reforma es intencionadamente parcial, porque subraya aquella parte de la doctrina de Lutero que constituyen las raíces del aspecto negativo de la libertad.

[136] E. Fromm. Ibídem. Pag 112.

sumisión a las «*autoridades mundanas y a los príncipes*», como anticipo de la completa sumisión del individuo al Estado y a sus dirigentes.[137]

Lutero toma una posición crítica y radical contra el libre albedrío que su contemporáneo Erasmo había defendido y proclamado. *«Por lo tanto la voluntad humana es, por decirlo así, una bestia entre dos amos. Si Dios está encima de ella, quiere y va donde Dios le manda, como dice el salmo: "ante ti yo era una bestia y sin embargo estoy continuamente contigo" (salmos 22)*[138]*.Si es el diablo quien está encima de la voluntad esta quiere y se va como Satán quiere. Ni está en poder de su propia voluntad el elegir por qué jinete correrá, ni a quien buscará, sino los jinetes mismos disputan quien ha de obtenerlo y retenerlo».* [139]

En Lutero la corrupción del hombre y su impotencia para realizar lo bueno por sus propios méritos y facultades son la condición esencial para la intervención divina y de su gracia. Solamente en la humillación profunda del individuo y la destrucción de su voluntad y orgullo individuales podrá descender sobre él la gracia de Dios.[140]

Hay una sustancial diferencia con Ignacio, en su concepto de la condición humana y de la capacidad del hombre de regeneración y transformación por sus propios recursos.

Ignacio escribe un fragmento de los Exercicios comparable, incluso literalmente, con lo expuesto por Lutero en cuanto a la relación voluntad y acción de Dios, pero con solución diferente. En la *Anotación 55, Segundo exercicio meditación de los pecados*, presenta al hombre en un ejercicio de su pequeñez ante Dios y el Universo. Plantea la revisión general de la vida personal y el arrepentimiento de los pecados mediante la humillación personal por haber roto el orden natural llevado por el orgullo que le ha llevado a usar mal su libertad.

La pregunta clave que se hace es ¿quién soy yo en comparación con el bien supremo? No es una pregunta retórica, sino una técnica de resituación en un camino del que el hombre ha salido. Un desvío "*del fin para el que fue creado*". El reconocimiento de un mal uso de la racionalidad impulsado por emociones como el orgullo. Pero aun humillándose profundamente y reconociendo su bajeza, el hombre vuelve de su

---

[137] Fromm completa esta idea respecto a las consecuencias sociales de las doctrinas de Lutero con una conclusión similar a lo expuesto. "*Al hacer sentir al individuo la conciencia de su insignificancia e inutilidad en lo concerniente a sus méritos, al darle conciencia de su carácter de instrumento pasivo en las manos de Dios, le privó de la confianza en sí mismo y del sentimiento de la dignidad humana que es la premisa necesaria para toda actitud firme hacia las opresoras autoridades seculares*". Ibidem. Pag.114.

[138] Versión un tanto libre y estirada del Salmo 22: Sufrimiento y esperanza del justo.

[139] Martin Lutero, The bondage of the will. Pag. 74. Trad. Henry Cole y otros. Publicación colectiva. 1931. Cita de E. Fromm. ibídem, Pag. 106, nota 33.

[140] Ver E. Fromm. ibídem, Pag. 105. Ver también Max Weber. Este se centra particularmente en estas mismas ideas de la predestinación que es superada por la autohumillación y la destrucción de su orgullo. Weber deduce las consecuencias que para la economía y la vida social tiene esta actitud que se concreta en el "ascetismo intramundano" que sujeta al individuo al trabajo metódico, a cultivar los deberes profesionales, la vida ascética que Dios compensa y bendice con los beneficios económicos. Economía y Sociedad. Dominación Política y Burocracia. Pag. 927 y 928. F.C.E .México 1979.

desvío. No le sacan, sale solo. Tiene y siente capacidad de transformarse, de colocarse en el camino natural y en consecuencia concluye: *"acabar con un coloquio de misericordia, razonando y dando gracias a Dios nuestro Señor porque me ha dado vida hasta agora, proponiendo enmienda con su gracia para adelante".*[141]

La actitud de Ignacio en comparación con la de Lutero es, desde la perspectiva sociológica, un mensaje de liberación personal y una actitud creativa ante el mundo. La certidumbre frente a la inseguridad y el conflicto personal y social, no se resuelve por la anulación del yo personal o el de la identidad colectiva, para ponerse en manos de un poder subyugante ajeno y externo al individuo y al grupo social. Esta diatriba sigue siendo actual y hoy más complicada por una pluralidad de poderes inmateriales e impersonales, ajenos al individuo, pero influyentes en su conducta y relaciones sociales.

Ignacio quiere asegurar la personalidad con sus fortalezas y defectos. Confirma que la seguridad y la certeza están en nosotros. Que dependen de nuestras actuaciones razonadas y conscientes y acompañan a la búsqueda de la calidad y la perfección personal, que él define de forma sencilla: "*enderezar y ordenar su vida"*. En Ignacio no hay duda. Es una función que corresponde a cada individuo y sólo depende él mismo.[142]

Frente a la intención reformadora de Lutero de rescatar al individuo renacentista de la excesiva y, en su opinión, abusiva autoridad de la Iglesia, Ignacio, sin enfrentar este problema, propone una reforma personal con un sentido de libertad madura dentro de la Iglesia, para iniciar una transformación colectiva. La propuesta de Ignacio a diferencia de la de Lutero no se apoya en, ni coincide con, intereses de clase o de grupos sociales. Diríamos, además, siguiendo a Fromm, que Lutero propone al individuo una "*libertad de*" en este caso de una autoridad agobiante, pero lo deja sólo ante su nimiedad. Necesita salvarse mediante una acción externa y divina.

La de Ignacio es una propuesta personal, que solo su afán de grandes hazañas, de ser más, introduce en la convulsa sociedad de su época. Se dirige al individuo en sí mismo, sin distinción de categoría o de posición en la estructura social. Es una propuesta extraída de la experiencia personal. Es un reto también, porque invita a la persona a superar el terror de parecer distinto a los demás. Reto también experimentado por el propio Ignacio, cuando decide dejar Loyola y su linaje o cuando en la Universidad explica sus ideas y extrae a sus futuros compañeros para una vida nueva. Es una invitación a desarrollar la capacidad de pensar de manera original, es decir, por sí mismo. Ignacio pretende que el individuo sea "libre para" transformarse. Para que se

141 Exercicios. Anotaciones .Nº.55 a 61.

142 Esta es una idea fija de Ignacio, sacar provecho para "mejorar" de todas las situaciones, hasta de la enfermedad. Escribe a Isabel Roser en noviembre de 1532: *"pienso que un servidor de Dios en una enfermedad sale hecho medio doctor para enderezar y ordenar su vida en gloria y servicio de Dios N.S."*

impulse a lograr un nuevo tipo de libertad que le permita la realización plena del propio yo individual, de tener fe en él y en la vida.[143]Este es el programa reformador que introduce Ignacio, que es actual y está vigente y que mantiene el objetivo de Ignacio de resultar transformador.

I.8- El reconocimiento del liderazgo de Ignacio.

Analizados los aspectos destacados de la humanidad de Ignacio, resulta preciso situarse en un plano que aparentemente ha sido obviado e ignorado por estudiosos del liderazgo. Sobre Ignacio de Loyola y su influencia se han publicado estudios centrados preferentemente en una visión colectiva del liderazgo, refiriéndose a los seguidores de Ignacio y sus formas de ejercerlo. Ha tenido más interés toda la influencia ejercida en la historia por los jesuitas que la propia figura de Ignacio, que no ha sido observado como un líder de referencia social. Parafraseando a Chris Lowney, el más reciente y exitoso investigador del liderazgo de los jesuitas, se debe correr el riesgo de descubrir, como lo hicieron los primeros compañeros, un líder y una visión, entonces y todavía ahora, no confirmados. [144]

Desde la perspectiva religiosa no cabe duda de los valores permanentes del espíritu ignaciano y de su influencia social en la historia. Desde la perspectiva de la acción, en una sociedad compleja como la actual y en lo que afecta a las diferentes facetas de cómo dirigirla de manera eficiente o cómo dejarse dirigir con actitud de reconocimiento y amplio consenso (diríamos reconocer el liderazgo de otro y la propia posición ante tal liderazgo) el desafío consiste en confirmar que los que denominamos "**fundamentos humanos**" de base que se encuentran en el espíritu ignaciano, tienen una vigencia para el individuo actual y para la complejidad de las relaciones personales y sociales modernas. Es decir, no sólo son entendibles y planteables, sino además pueden ser aplicables, útiles y eficaces.[145] Todo ello dicho para un contexto actual en la dirección de personas y organizaciones.

Consideramos en la hipótesis de partida, el ya citado "**ciclo transformador ignaciano**", que Ignacio es un líder que se hace más líder. Además hace líderes o transforma a personas para que sean líderes y ejerzan el liderazgo personal con influencia renovadora y transformadora en su medio social. En una primera aproximación consistiría en la diferenciación individual dentro de la sociedad que les rodea. Diferenciación por la calidad de la conducta, por los valores que se proclaman y se practican, por el compromiso institucional y por el conocimiento de sí mismos y del

[143] E. From. ibídem. Cap. IV. Los dos aspectos de la libertad para el hombre moderno. Pag. 138 y 139.

[144] Ver: Chris Lowney. Heroic Leadership. Loyola Press. Chicago, 2003.

[145] Dice Ch. Lowney : "Seguramente le complacería a Loyola que la investigación esté llegando al nivel de sus intuiciones". Liderazgo revolucionario. Pg. 6. Ibidem.

medio en el que se encuentran.[146]. Todo ello contenido del "modo de proceder" de Ignacio de Loyola.

Desde la perspectiva de los tiempos actuales decimos que, en nuestra hipótesis, Ignacio de Loyola y su enseñanza y práctica siguen vigentes hoy y son de utilidad para la persona secular actual en su conducta humana, en su actuación profesional, en su vinculación a una organización y en cualquier situación personal o relacional donde se encuentre en su vida.

En el origen de este trabajo también se encuentra la reflexión sobre un hecho, que resulta al menos llamativo. Tanto Ignacio de Loyola y sus Exercicios Espirituales, como la propia Organización y forma de Dirección de la Compañía de Jesús, cuyo éxito y eficacia no pueden ser ignorados, no han sido considerados como objeto de investigación o referencia, cuando se trata de analizar los métodos e instrumentos para mejorar la Gobernanza de los asuntos públicos y privados.

En consecuencia, nos hemos propuesto investigar a partir de las propias fuentes ignacianas y de sus biógrafos, cómo poder extraer del personaje su metodología de desarrollo personal y liderazgo y sus prácticas de gobierno o dirección. Todo ello con un objetivo: plantear propuestas y conclusiones que se equiparen a los métodos y doctrinas, en la actualidad planteados como tipificadoras del liderazgo, tanto desde instituciones orientadas a la formación y asesoramiento al dirigente, político o empresarial como de una organización compleja, con el fin de mejorar los modos y maneras de ejercer el gobierno de personas, equipos e instituciones.

Para este contraste, se necesita buscar e incidir en campos donde la inspiración, ideas y la metodología provienen hasta ahora, de fuentes y literatura de influencia anglosajonas, vinculadas al todavía reciente desarrollo de la enseñanza sobre el Management o la Alta Dirección y referidas a la renovación de la conducta personal y profesional y a la práctica de las relaciones sociales en función de la mejora de la eficiencia y un adecuado aprovechamiento individual para los fines de la organización.

En estas teorías el individuo no encuentra otra motivación que su seguridad y estabilidad en la organización e interactúa en función de conseguir tal objetivo. Puede haber apelación a la renovación y revalorización personal, pero ésta no se produce, si sus resultados quedan constreñidos a una faceta de su vida y no se extiende a toda su vida personal o no alcanza influencia y reconocimiento social en forma de utilidad para sí mismo o para terceros.

[146] En este sentido es de gran interés el Diccionario de Liderazgo de Ignacio que recientemente ha publicado José María Guibert. Concluida esta tesis y una vez leído detenidamente el citado Diccionario debe hacerse referencia a su contenido que resume de forma precisa y clara un párrafo de la Introducción. «*Se presentan estos textos porque son inspiradores. Los valores y conceptos aquí señalados han dado pie a una tradición de "liderazgo ignaciano" que ha dado mucho fruto durante siglos. El reto que tenemos delante es extender este liderazgo, con las características propias del laicado, a nuestro tiempo*». J. Mª Guibert. Diccionario de liderazgo ignaciano. Mensajero. Bilbao. 2014.

Tales teorías y métodos tienen el riesgo de resultar formulaciones generales, no homogéneas, de escaso empirismo. Diversas y pretendidamente opacas en su análisis del denominado liderazgo, han sido adaptadas mal o bien a nuestras organizaciones. Es el caso de la investigación y desarrollo de las Prácticas de Gobierno y Dirección, asesoría de campañas electorales, el entrenamiento de Políticos, Consejeros de Administración, Presidentes de Instituciones, Directivos y Administradores, Líderes sindicales, de Asociaciones, Profesionales, Profesores, etc…

No se trata de excelentes y sesudos consejos, enunciados y doctrinas, cuanto de asimilaciones.[147] Se trata de la necesidad de aprender a trasladar las mejores capacidades de cada uno, dentro de sus posibilidades, como respuesta a las demandas externas. También de entender en interacción que mis valores y los de un grupo de personas, una organización, pueden coincidir y complementarse. Los individuos pueden desarrollar sus valores sólo en la medida que observen el juego entre sus deseos y metas, con su entorno, la gente y la sociedad de su alrededor. En cualquier caso, las organizaciones que demandan mayores compromisos de sus miembros, necesitan, también para ello, adquirir un claro sentido de sus valores para poder compartir metas comunes.

No preocupa tanto entrar a distinguir o diferenciar la propuesta ignaciana de las de los expertos modernos sobre la Dirección o el Liderazgo, aunque se destaquen las coincidencias y diferencias. En nuestra hipótesis, consideramos que gran parte de los contenidos de las formulaciones y propuestas actuales realizadas desde las teorías formuladas por los consejeros de dirección y sus escuelas, se encuentran ya en las formulaciones de Ignacio de Loyola. Pero, además, su eficacia queda avalada por los resultados históricos y puede continuar en la actualidad compatibilizada con los métodos modernos o competir con ellos.

Se pretende recuperar, dar a conocer y situar en el ámbito de la aplicación personal, la formación de dirigentes y de los estudiosos del liderazgo en general, un método y unos instrumentos que han dado resultados eficientes en la capacitación humana, en la transformación espiritual de las personas y en la buena dirección de organizaciones. Ignacio pretendía especialmente, no tanto inculcar valores, sino cómo reconocerlos y ponerlos a trabajar en uno mismo, pero siempre orientados a la relación con los otros.

Algunos valores centrales se mantienen constantes a través de la vida adulta y nunca se ponen en entredicho, singularmente aquellos que nos identifican y facilitan las relaciones sociales y nos proporcionan valor personal y profesional. Otros serán objeto de un constante escrutinio y revisión, principalmente los que pertenecen al campo del crecimiento y el desarrollo de la carrera personal o profesional. Estos valores pueden

[147] Ver Exercicios. 2ª anotación. *"porque no el mucho saber harta y satisface el alma, más el sentir y gustar de las cosas internamente"*. Ignacio insiste en la experiencia interior, en vivir de esa experiencia para dirigir la actuación. No la contrapone con el saber y conocer que son instrumentos de nuestra conciencia, no fines.

ser modificados en la medida que se afrontan nuevas experiencias y se toman nuevas decisiones. Aquí siempre interviene la relación con los otros (amistades, colegas profesionales, miembros de la familia, artistas y personajes públicos, organizaciones, partidos políticos, comunidades religiosas, medios de comunicación) tanto por convencimiento personal, como impulsadas por consensos o diversidades en el trato con los otros.

La vida actual es siempre la materia prima de la que se hacen los valores, porque proporciona las experiencias y situaciones que piden nuevas decisiones. Los procesos personales, en los que se van clarificando y clasificando los valores personales, se cotejan con lo que nos ocurre cada día en la vida cotidiana. Para que nos dejen huella en nuestra personalidad y para que influyan o incidan en la relación con los demás, los debemos tratar guiados por la razón y por un correcto entendimiento social, que es necesario trabajar.[148]

Los valores condicionan las decisiones en el sentido de que las consecuencias derivadas son más duraderas, debido a la seguridad personal que proporcionan y a la aceptación social que obtienen. También permiten modificar hacia posiciones positivas el futuro, debido al conocimiento y revisión de nuestras decisiones pasadas. Los valores que adoptamos no tienen por qué coincidir con los valores sociales.[149] Si así fuera, no promoveríamos el cambio, ni incentivaríamos la superación personal y el logro de nuevas metas profesionales, ni el crecimiento empresarial, ni controlaríamos el poder, ni sancionaríamos, distinguiendo las buenas o malas acciones. Para que exista un valor tiene que ser practicado. Esta práctica nos ayuda a desarrollarlos y a mantenernos en ellos y que ellos sean nuestra carta de presentación.

¿Por qué hemos hablado de valores? Porque Ignacio es un constructor de valores no solo en su vida transformada y de fundador, sino en su propia y previa vida civil, por distinguirla de alguna manera. Baste recordar su actuación en la toma de Nájera, donde por principio se aparta críticamente de cualquier pillaje, impropio de un noble caballero.[150] Los valores son la guía de su conducta. Su desarrollo debe ejercitarse con disposición decidida, porque son un beneficio para el desarrollo personal.[151]

---

[148] Exercicios. 3ª anotación. "*en todos los exercicios siguientes espirituales, usamos de los actos del entendimiento discurriendo y de los de la voluntad afectando*".

[149] Lo hemos visto en apartado anterior analizando el aspecto reformador de Ignacio que se muestra indiferente a los valores mundanos y adopta aquellos que le diferencian y no son comunes, pero promueven el cambio en las personas.

[150] Ver: Enrique García Hernán. Ignacio de Loyola. Pag. 81. Taurus. Madrid. 2013. También: Rogelio García-Mateo. El joven Iñigo de Loyola: su formación y sus aspiraciones en El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491- 1521). Inst. Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. 1994.

[151] Ver: Exercicios. 5ª anotación. *"al que rescibe los exercicios, mucho aprovecha entrar en ellos con grande ánimo y liberalidad".* Para Ignacio y en base a su experiencia personal cambiar precisa convencimiento personal y atrevimiento, ante el salto vital y social que significa.

Ignacio tendrá como objetivo que esta aseveración se vea cumplida también en los demás. Para él, cualquier cambio personal debe partir de los valores que son los que ponen de manifiesto la nueva conducta de la persona e indican el cambio y dan calidad a la persona socialmente. Pero va todavía más allá, irá siempre en búsqueda de las cualidades de cada persona, que se deben cultivar y desarrollar para tener una conducta ejemplar y una influencia social.[152]

Una de las expresiones más claras de la opinión de Ignacio sobre la influencia social de los valores, en este caso denominados virtud, como una relación causa-efecto, la encontramos en la Carta dirigida a los estudiantes del Colegio de Coímbra: " *La segunda manera es, de haceros muy virtuosos y buenos porque así seréis idóneos a hacer los prójimos tales cuales sois…De la misma manera, para poner en otros la forma de humildad, paciencia, caridad, etc…quiere Dios que la causa inmediata que él usa como instrumento, como es el predicador o confesor, sea humilde, paciente y caritativo…aprovechando vosotros mismos en toda virtud, grandemente servís a los prójimos; porque no menos, antes más apto instrumento para conferirles gracia aparejáis en la vida buena que en la doctrina, bien que lo uno y lo otro requier el perfecto instrumento*"[153]

Una reciente aproximación al desarrollo organizativo, bajo el título de **APPRECIATIVE INQUIRY,**[154]que podríamos situar por sus coincidencias con los métodos y formulaciones ignacianas, propone diseñar el futuro de una empresa sobre la apreciación de «*lo mejor de sí misma*». Esta metodología de desarrollo está basada en la hipótesis de que la indagación y el diálogo, sobre las fortalezas, éxito, valores, esperanzas y sueños, son en sí mismas transformadoras. Es un método de introspección, reflexión y experimentación interior, en este caso de la organización, similar al que Ignacio propone para la persona. Procesos nuevos, como la clarificación de valores y el "**appreciative inquiry**", pueden ayudar a que esa energía que se va a desperdiciar en confrontaciones internas y que, con frecuencia, gane quien gane, se traducirán en empobrecimiento de las personas y de las organización, se canalice hacia la creación de nuevas formas organizativas y nuevos roles de liderazgo, que satisfagan mejor a los actores y que enriquezcan la capacidad de producir mejores rendimientos.

[152] Ver Exercicios. 1ª anotación. "Porque así como el pasear, caminar, correr son exercicios corporales, para la mesma manera todo modo de preparar y disponer el ánima, para quitar de sí todas las afecciones desordenadas y después de quitadas, para buscar y hallar la voluntad divina en la disposición de su vida para la salud del ánima se llaman Exercicios espirituales". Esta es una definición de Ignacio sobre la correcta actuación de la persona que llevan a mostrar una conducta también correcta "la disposición de su vida" como modo de proceder. La persona es dueña de sus actos y debe actuar con inteligencia y práctica para ayudarse, sin perder o condicionar su libertad para cambiar.

[153] Carta a los hermanos estudiantes de Coímbra. Parte Segunda, nº 8. Roma 7 de mayo de 1547

[154] Ver: Juan Ignacio Marcos Lekuona. Una Invitación metódica a unas reflexiones poco frecuentes ante situaciones no frecuentes en la vida de las Organizaciones. Poniendo a trabajar los valores, las historias, el poder y el entorno. Curso sobre Organización de empresas. Madrid. 2010.

Las organizaciones también deben crear y tener valores.[155] Son más influyentes y cohesionadas si los tienen, los propagan y los ponen en práctica, con sus colaboradores, con sus clientes y proveedores y con el mercado. Esta metodología de desarrollo organizativo, está basada en la hipótesis de que la indagación y el diálogo, sobre las fortalezas, éxito, valores, esperanzas y sueños, (en el regreso sobre sí mismo ignaciano) son en sí mismas transformadoras. Resultan, sin duda, acompañantes útiles en la práctica y clarificación de valores.

Los valores, que se practican en una empresa o en una organización, no son patentes y no pueden expresarse con palabras abstractas. Son prácticas, comportamientos que tienen lugar en momentos determinados. Sólo podremos captarlos, si las personas que los ejercitan, los relatan y se convierten en material de diálogo entre los miembros relevantes de la organización. Son a la manera de Ignacio "*modos de proceder*".

Llegados a este punto, cabe volver sobre una cuestión previa ya comentada, que considero clave para desentrañar el **ciclo transformador** de Ignacio y los principios de su denominado liderazgo. ¿Ignacio de Loyola se "convierte por milagro o ex novo"?. ¿Su llamada conversión está fundamentada en su experiencia precedente, en una renovación personal y mayor control y, por tanto, maduración, cualificación y potenciación de sus características humanas previas? Cuando Ignacio decide renovar y controlar sus características humanas, decide y elige el cambio. ¿Por qué cambia o decide cambiar? ¿Por razones individuales o por una vocación de influjo social que le acompaña desde su juventud? ¿Pretende sublimar y realizar su antigua ambición de "*valer más*" con su decisión de transformarse y transformar a otros mediante su método y experimentación, en los Exercicios? ¿Es necesario cambiar personalmente para poder cambiar lo externo?

La intención es dar respuesta a todas estas preguntas puesto que competen a a las decisiones personales que marcan la determinación de la conducta, la orientación del proyecto y delimitan la manera de ser del líder y del liderazgo. A su vez estudiar las influencias culturales previas en esta transformación personal. No sólo las de su origen, sino las de las personas que conoció y las tierras, ciudades, universidades que recorrió, que influyeron en la elección de su equipo y su modelo de organización para la misión que intuyó.

Volviendo a la tesis del "**fundamento humano",** base de la trayectoria de su liderazgo religioso, Ignacio de Loyola nos resulta útil y actual (o al revés) para dar luz al relevante y vigente debate sobre el cómo interactuar socialmente y saber dirigir. Sobre la responsabilidad y el compromiso de dirigir. Sobre la adecuada conducta del dirigente, su forma de dirigir los liderazgos de los colaboradores y las consecuencias positivas o negativas derivadas de la conducta y el estilo en las organizaciones.

[155] Alain Touraine. Sociología de la acción. La doble dialéctica de las organizaciones. Pag. 190-191. Ibidem.

En este contexto vienen al caso las palabras de un psicólogo profesional A. Darmanin, dirigente jesuita europeo e investigador, sobre la aplicabilidad del método ignaciano a las organizaciones empresariales. [156]

«Hace quinientos años no se conocían ciertos términos que hoy se consideran fundamentales en el liderazgo de organizaciones como las empresas. Conceptos tales como liderazgo transformacional, cultura organizativa y organizaciones educativas. Sin embargo, cuando se analizan sus escritos parece que (Ignacio) tenía una idea intuitiva de estas y otras ideas, por la manera como las aplicó al gobierno de una Organización como la Compañía de Jesús.

La espiritualidad ignaciana se ha contemplado desde el punto de vista de una persona o de un grupo, pero rara vez desde una perspectiva de una corporación o una organización. ¿Cómo y hasta qué punto los principios, conceptos y procesos del liderazgo organizado, aplicables a las organizaciones y empresas actuales, pueden encontrarse, al menos implícitamente, en la visión ignaciana de una institución religiosa?».

La respuesta a la pregunta de Darmanin debe ser positiva. La vigencia, actualidad y aplicabilidad, del espíritu ignaciano queda demostrada, si sus métodos y reflexiones para profundizar y avanzar en la espiritualidad tienen validez para ser reconocidos como aplicables a situaciones personales y sociales, estrictamente civiles sin connotación o actitud religiosa necesariamente.

La doctrina y la estrategia de Ignacio de Loyola representan una oportunidad para proponer una oferta de choque. Fundó una empresa de servicios religiosos y culturales de una dimensión mundial, con carácter social y con cinco siglos de existencia. Esta empresa ha generado personas capaces de obtener y ejercer un liderazgo ilustrado y comprometido con sus sociedades, articulando métodos para formar esos líderes y para asegurar el buen funcionamiento de la Compañía de Jesús.[157]

En un contexto secular y laico es habitual que el individuo o el grupo se ejerciten para la administración de su actuación personal y profesional, así como para alcanzar los objetivos y practicar las estrategias de la organización que conforman. Este ejercicio es el que propone Ignacio en el método formativo de líderes que son sus Exercicios.

A estas alturas de esta reflexión introductoria, conviene indicar que tampoco tenemos, a pesar de haberlo reiterado, una obsesión investigadora por demostrar la actualidad o

[156] Alfred Darmanin. Espiritualidad ignaciana y liderazgo en las organizaciones y empresas actuales de hoy. Revista de espiritualidad Ignaciana. Nº. 109. 2009.

[157] AUTOGOBIERNO PERSONAL Y LIDERAZGO SOCIAL. El arte de gobernar según Ignacio de Loyola. Documento de síntesis y conclusiones de Univ. De Verano. Univ. Deusto Campus Donostia-San Sebastian. Julio 2008. del Seminario. Introducción. Pag. 2.

vigencia en sí mismas de las enseñanzas y prácticas de Ignacio de Loyola. Comprobables o no, estas lecciones que movilizan al individuo hacia su renovación cualitativa, siempre serán un referente para múltiples situaciones en las que reconsiderar la propia conducta y ajena, su influencia en el medio social y su incidencia en la mejora o estancamiento de las organizaciones. Buscamos subrayar un método comprobado con éxito en el pasado, también aplicable hoy y la comprobación de su utilidad y vigencia.

Como se ha dicho en la introducción, entre los motivos que impulsan esta investigación, está el haber experimentado en uno mismo y en terceros, situaciones y conductas de liderazgo personal y de organizaciones, tanto religiosas o políticas como administrativas y empresariales. Se ha observado y comprobado que las posiciones de liderazgo se consiguen si existe disposición, aspiración y capacidad para ello además del consenso ajeno.

El liderazgo, cualquiera que sea su origen, exige responsabilidad y conciencia del status alcanzado y de sus consecuencias sociales. Aunque haya sido planteado en función de unas determinadas características, como la designación, necesita adhesiones y reconocimiento de terceros para serlo. Las características que determinaron la elección no siempre tienen un reconocimiento universal ni concitan espontáneamente lealtades. El líder, que decida serlo y ejercer como tal, deberá sumar el mayor número posible de adhesiones, pero desde fundamentos de coherencia y racionalidad que pueden ir acompañados de emociones fomentadoras de la voluntariedad de la vinculación.

El más capaz y brillante en su expresión y presentación, no es el más idóneo para liderar una determinada situación, institución o equipo de personas. El líder y su liderazgo, para ser eficaces en su función, necesitan obtener un reconocimiento social que es logrado a través de la valoración de su conducta, de sus actos y de sus decisiones. Tampoco pueden olvidarse los valores que propone, ya que deben resultar de utilidad para la mejora de los colaboradores y ser eficaces para la relación social fluida y adecuada.

El reconocimiento conlleva alguna forma de consenso, aceptación y acuerdo mayoritario en función de cómo lo percibe el equipo, o el colectivo humano, y de lo cómodo que éste se encuentre con tal liderazgo, admitiendo también sus limitaciones pero sabiendo que las consecuencias pueden ser controlables.

El liderazgo exige un estado de guardia permanente interior y exterior, que sitúen al líder como articulador y cohesionador de personas y grupos en torno a un proyecto dotado de visión y misión. Requiere, asimismo, promover una sensación positiva en la mente y disposición de sus seguidores, fijar objetivos en forma de retos para éstos,

mostrarles proximidad, confianza y respeto y manifestar coherencia y consecuencia en sus actos, de modo que éstos refuercen a su vez la visión y la misión propuestas.

Los límites del liderazgo y, por contrario sus éxitos, se encuentran en la desatención o atención de los factores cohesionadores y motivadores, además del abandono o atención del control y de la reconsideración de sus propios actos.

Ante estos riesgos Ignacio propuso desde el principio de su transformación, tras haberlo experimentado, un instrumento los Exercicios, como método de cambio y ordenación personal y lo fue adaptando y rediseñando para ser transmitido a otros, siempre readaptado desde su propia experiencia personal.[158]

Enseñó, además, a reflexionar desde la razón, pero implicando a la memoria y a la voluntad, para discernir y elegir, para decidir en libertad e independencia. El límite para ambas es únicamente el servicio a los hombres que coincide en el pensamiento de Ignacio con la "*mayor gloria de Dios*". Desde esta posición personal redacta los Exercicios: un "*Programa*" de transformación personal que contiene un "*Prosupuesto*", un "*Método*" con sus reglas de Dirección y asistencia a la persona que lo practica y unos objetivos personales con un plan de cumplimiento**.**

Finalmente cabe indicar que, además de penetrar en la figura de Ignacio y sus hechos, efectuamos paralelamente una revisión y reflexión sobre las teorías en torno al autogobierno y el liderazgo. Ante la crisis de los liderazgos observables en la actualidad y la necesidad en nuestras instituciones, organizaciones y sociedad de líderes fuertes, reconocibles y valorables socialmente, definibles por sus características y distinguibles de las abundantes y confusas propuestas calificadas como liderazgo, creemos pertinente presentar las propuestas o intuiciones de Loyola relacionadas con el desarrollo del liderazgo.

Resulta relevante observar que esta investigación no se limita a la disección de la figura humana de Ignacio y a subrayar su magnitud personal y la durabilidad de sus valores. También lo es recordar su herencia y el camino trazado por el hecho de que Loyola formó «*líderes que han formado líderes*»[159] y promovió una Institución y una Organización social que permanece, para cumplir y consolidar una misión.

---

[158] Autobiografía. Nº 101. *"Yo (Cámara) le pregunté al peregrino por los Exercicios y sobre las Constituciones queriendo saber cómo los había compuesto. El me contestó que los Exercicios no los había escrito todos de una vez, sino que, algunas cosas que observaba en su alma y las encontraba útiles, le parecía que también podrían útiles a otros y así las ponía por escrito…"*

[159] La idea y la frase son una constatación del autor de este trabajo desde la convicción de que tal es el objetivo de Ignacio en su afán transformador aunque él nunca lo formulara así, pero lo manifiesta cuando plantea a los maestros de novicios las cualidades que deben tener los que son admitidos en la Compañía. "…que sean sujetos que sean para algo, con vigor y aptitud natural o para letras y ejercicio dellas o para ayudar en obras pías exteriores y que no les falte industria para lo uno o lo otro…y que fuesen comúnmente de honesta apariencia exterior, por la conversación que en nuestro instituto y modo de vivir se requiere con prójimos". Carta al P. Urbano Fernandes. Roma 1 de junio de 1551.

CAPITULO SEGUNDO: ACERCA DEL LIDER Y DEL LIDERAZGO.

ACERCA DEL LIDER Y DEL LIDERAZGO.

II.1.- Una introducción orientadora.

Como se ha indicado el objeto de este estudio pretende presentar y subrayar aquellos aspectos de la personalidad y conducta de Ignacio que lo hicieron reconocible como una persona destacada y distintiva, entre sus contemporáneos y ante las instituciones políticas, educativas y religiosas de su época. De estas particularidades personales e incluso de las decisiones que determinan su acción, tratamos de deducir los fundamentos que constituyen el liderazgo de Ignacio de Loyola. Por una parte como líder en sí mismo desde sus primeros pasos de madurez personal (autoliderazgo) y por otra, desde su manera de ser líder, mediante la que ejerce (liderazgo) una constatable influencia en personas, grupos sociales y organizaciones.

Ignacio reúne colaboradores que se identifican con sus valores y su visión[160]. Funda una empresa de servicios religiosos y culturales de dimensión mundial, que entre avatares políticos y religiosos perdura con cinco siglos de existencia. Como se verá en su correspondiente capítulo formaliza métodos para formar esos líderes y para asegurar el buen funcionamiento de la empresa en la que ha puesto su empeño vital. Esta empresa además, ha generado personas capaces de obtener y ejercer un liderazgo ilustrado, influyente y comprometido en sus sociedades a lo largo de una también larga historia que dura ya más de quinientos años.

La investigación se sitúa en el contexto de las teorías sobre el líder y liderazgo desarrolladas en los últimos cien años por las principales escuelas y autores que han investigado sobre esta materia y que han propuesto modelos con los que explicar estilos de liderazgo y prototipos de líder. Ambos temas van acompañados de una dimensión individual y social. Los estilos y los prototipos han sido estudiados desde la constatación de que en la experiencia política, empresarial u organizativa en general, los calificados como líderes, se han mostrado eficientes y exitosos en su función y para la organización donde ha ejercido tal función.

---

[160] Utilizamos el concepto «Visión», como la capacidad de ver más allá de las tareas cotidianas, en términos de tiempo y espacio, y por encima de la perspectiva común. Significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, objetivar, el resultado final que se pretende alcanzar. Este término, aunque concebido y aplicado en la actualidad al desarrollo de las organizaciones, es aplicable a la propuesta de vida ignaciana y en su obra institucional y lo desarrollaremos cuando nos refiramos a Ignacio y la organización. La Visión supone estrategia y objetivos personales o institucionales. Con ella la Visión comporta conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia dónde está orientado su trabajo.
Ver una referencia sintetizada en: *Jack Fleitman. Negocios Exitosos. McGraw Hill, 2000, Pág. 280 y ss./ A. Thompson y A.J. Strickland, Administración Estratégica Conceptos y Casos. Editorial Mc Graw Hill, 2001.Pag. 4 y ss.*

En toda persona calificada como líder hay siempre una referencia a su acción social que se concreta en la maestría orientadora, la admiración imitadora que suscita y en la autoridad doctrinal o ideológica.[161]

En el capítulo presente se expone la evolución que sobre el concepto de líder y liderazgo, se constata en los estudios y teorías de las variadas escuelas, autores. Sin ningún interés apriorístico y siguiendo la inicial hipótesis de trabajo, se puede indicar que las conclusiones a las que llegan los más modernos investigadores y sus escuelas, están próximas a aquellas que consideramos para calificar a Ignacio como un líder y describir su modelo de liderazgo. Esta tesis propone que Ignacio ya contenía las características que en la actualidad definen a un líder moderno, quizás oculto durante varios siglos bajo otros velos de interés doctrinal religioso que lo desfiguran como referencia del liderazgo humano y no lo identifican con los valores y rasgos que se consideran definitorios de un dirigente idóneo.

La condición de líder dirigente que analizamos en Ignacio, está relacionada estrechamente con su condición de líder reconocido, imitado y seguido desde la perspectiva de la sociedad en la que se sitúa. Es esencialmente un hombre coherente, ordenado y organizador en todas las etapas de su vida. Estos valores serán instrumentos de su liderazgo con el que proyecta atraer, convencer y transformar a otros hacia estadios de conducta y valores de mayor cualidad. Es un líder que se hace y se ha transformado, cambiando la orientación de su vida y profesión. Actúa, desde su posición de transformado, negociando como obtener de cada persona, con la que entra en relación, lo mejor de sí mismo y de sus capacidades. De modo que, allá donde esté situado y relacionado, actúe también como líder transformador de personas y situaciones sociales. En Ignacio vemos cumplido el axioma con el que los modernos especialistas definen el liderazgo. Este, no es sólo una posición, sino una función que trasciende al propio líder tendiendo a hacer durable su influencia.[162]

Esa función es social. Esta condición es una propiedad del liderazgo y es precisamente una peculiar característica de la práctica de Ignacio de Loyola en su proceso de construir su teoría de acción. Es decir de transformarse para transformar. Escribe

[161] Ver artículo de José Rodriguez Marcos. El Quijote para líderes. El País, 3 de octubre de 2013. "El brillante papel de Sancho como gobernador de la Insula Barataria debería estudiarse en las facultades de ciencia política. Joseph Badaracco, profesor en la Harvard Bussines School suele usar en sus clases sobre liderazgo textos literarios como Muerte de un Viajante de A. Miller o Antígona de Sófocles. Según explicó en una entrevista se puede aprender tanto sobre liderazgo leyendo a Julio Cesar como leyendo un libro de cualquier especialista en el tema".

[162] Veremos en las páginas y apartados siguientes de este capítulo, la ampliación de esta idea en las conclusiones que han extraído *B.Bass, P. Drucker, D. Coleman*, *Charles Handy*, entre las referencias más destacadas. En esta línea es de interés el trabajo de James M. Kouzes, Barry Z. Posner, Siete lecciones para liderar el viaje hacia el futuro. Lección siete: el liderazgo es un asunto de todos. Capítulo 10, en El Líder del Futuro. Ed. Deusto. Barcelona.2004

sobre lo que ha experimentado, sobre su propia práctica y los conocimientos en ella adquiridos. Y pretende que los demás aprendan también a reflexionar en la acción y deducir sus reglas de acción de su propia práctica personal.

Con esta práctica elabora un método. El método de Loyola aventaja a los métodos usuales de desarrollo del management en colocar los valores en el principio y centro del aprendizaje.

El aprendizaje de liderazgo en la medida que es aprendizaje de comportamientos, no es un mero ejercicio de manual de master universitario. Es en particular, un aprendizaje sobre la práctica y experiencias de cada uno en un contexto de relación social, más eficaz que la impartición colectiva de discursos.

Hoy vivimos una situación en la que la gestión, el estricto «management», se estudia regularmente, pero no siempre eficazmente. Se puede observar que la dirección operativa de las organizaciones de cualquier tipo va por delante de sus gobiernos respectivos.

La falta de comprensión, dominio y ejercicio de sus tareas propias, por parte de las personas que ocupan posiciones de gobierno – sea en instituciones públicas, partidos políticos, empresas privadas, u organizaciones no lucrativas ni gubernamentales – es, en estos momentos, el principal obstáculo al desarrollo. Y casi no existe oferta para combatirlo y si existe no es suficientemente valorada en sí misma ni en sus fines.[163]

Ignacio de Loyola nos ofrece una oportunidad de acercarnos a estudiar una forma de ser líder y de ejercer el liderazgo que además de habilitarla como modelo aplicable a situaciones personales y organizativas es homologable con los modelos propuestos por las teorías y escuelas que promueven formas eficaces de dirección.

El propósito de amplios sectores del mundo actual es tener y ejercer el poder. La mayoría de las escuelas de formación de Directivos se enfocan hacia el objetivo de enseñar a sus alumnos a controlar y gestionar el poder que las organizaciones les otorgan. Ante esta propuesta la idea que Ignacio aporta es que la mejor manera de empoderarse personalmente es empoderar a todos los que se hallan junto a uno mismo en la sociedad. El empoderamiento (traducido del inglés empowerment), dudo que pueda conseguirse por medio de enseñanzas teóricas que ofrecen un método empaquetado. La enseñanza fundamentada en la experiencia del docente, personal u

[163] Fernando Guijarro. Desarrollo de Competencias y habilidades en los directivos. Dinero y Empleo. Diario Vasco. 3 de julio de 2011. *"Desde nuestra experiencia en el desarrollo de talentos vemos que en la actualidad las empresas tienden en estos momentos a la simplificación. En vez de de intentar desarrollar el máximo de competencias de sus ejecutivos, se centran en las dos o tres más críticas para incrementar el negocio en tiempos de crisis".*

observada, debe ir acompañada de un clima de reflexión que permita plantearse al alumno, qué es capaz de hacer y cómo hacerlo.[164]

Desde los autores clásicos el héroe, líder teórico de sus ensayos, es admirado y reconocido por el conocimiento y control que tiene sobre sí mismo, su voluntad, y sus emociones y pasiones. Su debilidad, el abandono de los dioses y su caída coinciden con el desvío y descuido de sus valores a lo que sigue la pérdida pública de la condición de héroe útil. Para Aristóteles «*el hombre no es justo ni prudente por casualidad o efecto del azar».*[165]El héroe virtuoso, el guía o líder debe ser digno de atención y reconocimiento. Sin embargo para el filósofo, la virtud es fruto del trabajo, del esfuerzo personal: *« pero si hay un mortal que sea superior por su mérito y cuyas facultades omnipotentes le impulsan sin cesar en busca del bien, este es el que debe tomarse por guía y al que es justo obedecer. Sin embargo la virtud sólo no basta. Es preciso además poder para ponerla en acción.»*[166]

Los primeros rasgos que hemos planteado sobre el liderazgo de Ignacio coinciden precisamente con los hitos que las últimas teorías sobre el liderazgo destacan como características de un dirigente, líder eficiente, para consolidar los componentes humanos que impulsan una organización hacia el cumplimiento de sus fines y que se consideran claves para obtener un reconocimiento y aceptación social.

Liderar es una labor compleja. No es fácil ser un líder y menos un líder de calidad. En esta investigación partimos de una definición del liderazgo que en realidad es una síntesis de las conclusiones obtenidas en sucesivas investigaciones históricas. Entendemos el liderazgo como la capacidad que todos tenemos de influir en otras personas para que elijan contribuir, de forma continuada, con lo mejor de sus capacidades en la consecución de un fin determinado.[167]

Dos puntualizaciones sobre esta definición:

a. Primero, su carácter no excluyente ya que se considera a cualquier persona capaz de ser líder y de ejercer una influencia. [168]

b. Segundo, todo líder crea liderazgos no sólo discípulos imitadores, obteniendo de los otros la puesta en práctica de sus mejores cualidades y capacidades.

---

164 Hago referencia a los documentos del curso: "AUTOGOBIERNO PERSONAL Y LIDERAZGO SOCIAL. El arte de gobernar según Ignacio de Loyola". Seminario que se celebró durante los días 1 y 2 de julio de 2008 en el Campus de San Sebastián de la Universidad de Deusto organizado por el Instituto Ignacio de Loyola..

165 Aristóteles. La Política. Libro IV, Cap. I.De la vida perfecta. Pag 130. Espasa Calpe SA. Buenos Aires, 1941.

166 Aristóteles. Ibidem, pág.134.

167 Ver. Iñaki de Miguel. Gonzalo Martinez de Miguel. Calidad del Liderazgo. El directivo evaluado por sus directivos. INFOVA Ediciones. Madrid. 2011.

168 Veremos en el capítulo sobre el Liderazgo de Ignacio de Loyola, como esta idea se encuentra ya en los Ejercicios. Para Ignacio en la transformación personal y en la transformación de los otros no es necesario poseer grandes cualidades, cualquier persona en su dimensión y situación puede ser un instrumento de transformación. Ver: EE.EE. Anotaciones. 18ª,19ª y 20ª.

Desde esta perspectiva liderar es más que tener visión, ejercer una dirección, motivar, dar ejemplo, tomar decisiones, comunicar, cohesionar equipos, alcanzar objetivos, etc…Es todos esos procesos y la suma de otros específicos vinculados a la persona, sus colaboradores y su situación.

El liderazgo no es sólo intuitivo o espontáneo basado en el sentido común y en la forma particular de ser. Hay también un liderazgo de escuela, más reflexionado y más consciente. El liderazgo se debe y se puede aprender.[169]Una vez adquirido o experimentado se debe reflexionar sobre él, revisarlo, cuestionarlo y mejorarlo[170]. El liderazgo consciente tiene más posibilidades de ser efectivo.

Cuanto más se ha profundizado en el estudio del liderazgo tanto desde el análisis del propio líder, como desde el análisis de tal y como es observado por sus colaboradores, más se constata que la función del liderazgo es una tarea de exigencia creciente. El líder responde por sus cualidades, por resultados inmediatos y por su manera de encarar el futuro. En el líder y el liderazgo no puede haber indiferencia, ni se puede dar la posible situación de «*aquí no sucede nada*». Hoy se concibe que todo dirigente tiene la responsabilidad de desarrollar la capacidad de su organización para perdurar y ser exitosa en las próximas décadas. Los líderes efectivos y ciertamente influyentes generan líderes efectivos para el futuro.

El liderazgo es en consecuencia, un trabajo personal, cotidiano, arduo no una honrosa distinción.[171] Pero no es un trabajo de perfección individual. Sí lo es de perfeccionamiento, para la contribución a una mejora social, ya sea de aportación de nuevos valores, de impulso de nuevos liderazgos, o de comportamientos de líder en cualquiera de las posiciones o funciones de una organización, asociación o grupo social. Aunque el asunto sería objeto de otra investigación específica, esta es la descripción que mejor corresponde a las acciones de Vicente Ferrer y su Fundación en Anantapur, India. El perfeccionamiento permanente para una mejora social es la guía que conduce a este gran hombre y sus colaboradores al objetivo de traer de la nada del desierto a pueblos y personas empobrecidas y anuladas y empeñarlos en el autodesarrollo facilitándoles los medios para lograrlo.[172]

Sin embargo y pese al sin número de estudios empíricos realizados, todavía nos encontramos en niveles de difusión mediática o en publicaciones con ínfulas de rigor científico, con un mito que asocia el liderazgo con la ocupación de un cargo considerado superior. Incluso con clases sociales conceptuadas como socialmente

169 Ver: Peter Drucker. El líder del Futuro. Introducción. Deusto. Barcelona. 2004. También: I. de Miguel. pag.12 y ss. Ibidem.

170 Volvemos a encontrar un símil con el procedimiento propuesto en los Ejercicios ignacianos. Anotación 1ª.

171 Ram Charan. Aprenda a desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Harvard. Buss. Rev. Nº 187.

172 Recomiendo a estos efectos la visión del documental de la Productora de TV, Ganga TV-TV3, titulado "La felicidad según Vicente Ferrer". Barcelona, 2013.

elevadas. Hay todavía quien supone que el liderazgo empieza con una «L» mayúscula, y que cuando uno está en la cumbre es ipso facto un líder.

Un tratamiento serio del liderazgo no puede considerarlo como un lugar que se ocupa, sino como un proceso. Ciertamente implica destrezas y aptitudes que sean útiles, tanto si uno está en un despacho de ejecutivo, o como profesor, o como representante político electo, o como dirigente de una Asociación, de un sindicato, de un partido político. Pero tales aptitudes son sólo una condición estéril sino se activan, contrastan, adaptan a través de la relación social mediante la cual se ejercita el líder y se comprueba el liderazgo. El líder en potencia no existe, porque el líder y liderazgo aparecen en la acción. Recordemos a Aristóteles de nuevo.

Pero además lo pernicioso del mito sobre el líder y los liderazgos, reside en introducir la convicción social de que estos se reservan solamente a una elite económicamente poderosa o políticamente dominante. El mito se perpetúa a diario cuando liderazgos espontáneos e independientes no encuentra cauces de consolidación o desarrollo. Cuando las capacidades y experiencias profesionales no son reconocidas. También cuando los intereses de quienes ocupan posiciones de dirección política o económica, impiden el reconocimiento de méritos, no valoran el conocimiento y menosprecian la experiencia, limitan cualquier desarrollo personal profesional, el acceso a la información y la participación, el organizarse por ideas u opiniones y no facilitan oportunidades de crecimiento.[173]

Aunque estas limitaciones son ciertas y desafortunadamente constatables en cualquier nivel de dirección y en cualquier forma de organización pública o privada la posibilidad de ejercer el liderazgo continúa estando vigente. Los comportamientos cívicos de las elites dirigentes y las limitaciones que conllevan, de ninguna manera confirman que haya fundamentos para afirmar el elitismo del líder o la singularidad del liderazgo. Los investigadores así lo testimonian: "*No es verdad que sólo unos cuantos afortunados pueden descifrar la clave del liderazgo. Nuestra investigación nos ha demostrado que el liderazgo es un conjunto de modos de proceder observables y que se pueden aprender. Durante más de quince años de investigación hemos tenido la fortuna de oír y de leer las historias de más de 2.500 personas corrientes que han liderado a otras para conseguir que se hagan cosas extraordinarias. Hay unos cuantos millones más. Si*

[173] Viene al caso una observación acertada de lo que sucede en nuestro medio social: "Volver a identificar y desenmascara al Mal es hoy tan crucial como cuadrar las cuentas públicas. Rescatar la necesidad de admirar la excelencia, entendida como el trabajo bien hecho, la honestidad, la fidelidad a la palabra dada, la prudencia, la generosidad, es saltar la valla de espino que nos mantiene en el imperio de la normalidad, esa pretendida y falaz igualdad de todas las opiniones y la supremacía de cualquier actitud que logre el triunfo. Es preciso rescatar, si no a aquellas venerables "bellísimas personas", sí a ciudadanos capaces de desplegar virtudes cívicas, esas que deberían enseñarse a los niños en la escuela. Personas susceptibles de ser emuladas, capaces de generar una reputación de honestidad y solidez en quienes ejercen altas responsabilidades". Pedro J .Bosch. Nostalgia de las Bellísimas personas. El Pais.31 de agosto de 2012.

hemos aprendido una lección singular acerca del liderazgo de todos estos casos es que el liderazgo es un asunto de todos"[174]

En línea consecuente con nuestra forma de entender el liderazgo de Ignacio, partimos del supuesto de que a cualquier persona le es posible acceder a liderar. Si se considera factible que el liderazgo puede aprenderse y extraerse de uno mismo desde la potenciación de sus propias capacidades, se puede descubrir y describir los muchos líderes que existen en realidad. Podemos volver a referirnos a Vicente Ferrer, como podríamos hacerlo a los jesuitas que promovieron las Misiones en Paraguay y Argentina en s. XVII, o a Mandela, entre otros muchos casos y ejemplos.

El liderazgo puede manifestarse y expresarse en cualquier lugar, alguna vez. Si continuamos con la reflexión de los investigadores citados, la investigación y la experiencia ponen de manifiesto «*que el liderazgo no es la reserva privada de unos cuantos hombres y mujeres carismáticos sino un proceso que las personas corrientes utilizan cuando producen lo mejor de sí mismas y de los demás».* [175] Debe añadirse que si lo hacen, lo es en relación con los otros. Porque sólo a partir de la ecuación [cualidades x relación social] es posible hacer valida su siguiente conclusión: «*Creemos que tanto si usted está en el sector privado como en el sector público, tanto si es usted un empleado como un voluntario, tanto si está usted en la vanguardia como si está en el escalón superior, tanto si es usted un estudiante o un padre, usted es capaz de surgir como un líder mucho más de lo que la tradición ha venido suponiendo como posible».* Es decir el líder y su acción, el liderazgo, son instrumentos dinamizadores, influyentes y promotores de acción. La persona con cualidades y capacidades para poder ser y ejercer de líder, si no lo hace, es como una estatua en un parque urbano, bella pero inerte.

Pero también se puede querer ser líder e incluso ostentar serlo, sin conocer poco o nada la naturaleza humana. Sin conocerse siquiera a sí mismo. El líder real, no el supuesto, debe llegar a ser un estudioso constante de la naturaleza humana, de sus aspectos físicos, psíquicos y emocionales, de su estado mental e intelectual y, por último, alguno de los expertos opina que debe ser un experto en espiritualidad.[176]

---

[174] James M. Kouzes, Barry Z. Posner. Ibidem.

[175] Idem.

176 Ver: Hugo Landolfi. La esencia del liderazgo Edit. Trillas .México 2008. En este sentido son de gran valor los ejemplos introducidos a partir de sus investigaciones sobre liderazgo y cultura organizacional, por James L. Heskett, Leonard A. Schlesinger: La presidente del consejo de administración de Service Master, la organización de servicios de apoyo de mayor éxito en los Estados Unidos, buscaba un «corazón de sirviente» como criterio fundamental para seleccionar a su sucesora en la dirección general. El director general de una importante empresa de navegación aérea norteamericana de gran éxito, Southwest Airlines, nos habló acerca de la contratación de empleados como de una «experiencia casi religiosa». Ver de ambos autores: Out in Front: Building High-Capability Service Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1997. También: Líderes que dan forma a la cultura y la mantienen orientada a los resultados. Cap 11. El líder del futuro. Ed. Deusto. Barcelona 2004.

176 Ignacio ya participa de las ideas de la prevalencia del conocimiento de la naturaleza humana del otro, en la relación social. El mejor ejemplo es la orientación y metodología indicadas para ser aplicadas por el Director y el dirigido, en las Anotaciones 6ª a 14ª en los Exercicios. La relación debe adaptarse sin forzar ni mutar, a las

La carencia de esta cualidad de adaptación primordial a la naturaleza humana, que en Ignacio es un signo de su actuación y relación interpersonal, hace que el liderazgo fracase, sea débil y se sostenga aparentemente, por posición de poder y autoridad, pero sin influencia alguna. En tal caso, y lamentablemente en muchos casos de la actividad política y de dirigentes empresariales actuales, el pretendido líder vive el permanente drama de aspirar a liderar a seres humanos, pero no sabe qué son.[177]

Promover lideres activos y reconocerlos, es sin duda una de los retos de una sociedad desarrollada, en la que los nuevos progresos están fundamentados en la potenciación de las capacidades humanas de sus miembros y en una relación social que enriquece a las personas por el cruce de cualidades, capacidades, conocimiento, ideas, sentimientos, compromisos, acuerdos, todos ellos incluidos en la voluntad de hacer útil y colectivamente beneficiosa tal relación.

Es una tarea que debe iniciarse desde la educación familiar y continuarse en la enseñanza privada y pública, pero que no acaba en ella ya que continua allá donde se intensifica la relación en las diferentes y variadas actividades que contiene la vida cotidiana. No hay asignaturas de relaciones humanas. Si hemos aprendido algo de esa materia, lo es gracias al buen sentido común de nuestros padres. No ha sido una exigencia, dentro del campo laboral profesional el saber relacionarse con los demás. Sí ha sido una cualidad admirada pero no necesariamente útil para ocupar jefaturas o posiciones de dirección.

Tampoco ha sido una preocupación del Estado democrático aunque sea uno de los fundamentos de la democracia y la convivencia ciudadana. Si falla la relación se produce alguna forma de bloqueo en la sociedad. Si se limita o condiciona la relación no hay desarrollo ni potenciación de capacidades y volvemos a encontrar alguna forma de conflicto en la sociedad.[178]

Ignacio entendió que la transformación social pasaba por la transformación personal y que esta consistía en sacar de los individuos lo mejor de ellos mismos fuera cual fuera su condición. Entendió que para ello era necesario ganarse al otro buscando y

---

características del ejercitante porque sólo así será eficiente su cambio personal. Esta adaptación que es conocimiento del otro vuelven a estar presentes en las Constituciones (obligación de cumplirlas) y en las Reglas de la Compañía y compromete siempre al Superior.

[178] La corrección de estas carencias dentro de las democracias modernas es una preocupación de algunos jóvenes líderes políticos actuales Aporto el caso de Edward Miliband, líder laboralista Inglés: "*Edward ha hecho su primera declaración prometiendo dirigir la atención del laboralismo…a una clase media económicamente agobiada. Sabe que ningún partido socialista moderno puede tener éxito sin la considerable aportación de conciencia y realismo presente en los sectores más avanzados del capitalismo. A ellos pertenecen personas que encuentran repugnante vivir en una sociedad de flagrante desigualdad y de gran empobrecimiento cultural y social y que además tienen una consideración positiva de las inversiones en infraestructuras sociales y de los incrementos de los estándares de vida del país".* Norman Birnbaum. De Turgueniev a los Miliband. El País, 4 de octubre de 2010.

promoviendo la relación interpersonal. Unos hombres nuevos hacen una sociedad nueva y con ese fin se empeña "*en aprovechar a las ánimas"* según su lenguaje.

Por ese motivo abandona una vida de soledad personal para introducirse en la sociedad. Por ese motivo, que es su misión, no acepta la sentencia absolutoria del Tribunal de la Inquisición en Salamanca, "*pues sin condenalle en ninguna cosa, le cerraban la boca para que no ayudase los próximos en lo que pudiese".* [179] También por ese motivo, va a la Universidad y buscará compañeros con los que formar un equipo para multiplicar su misión transformadora.

1.-Un recorrido desde el pasado reciente.

En los inicios del siglo XX se produce una confluencia de preocupaciones e intereses tanto en el Gobierno de los Estados Unidos como en los órganos de gobierno de las Grandes Corporaciones norteamericanas recién consolidadas, por el descubrimiento, elección y desarrollo de una figura directiva especial a la que se le denomina líder empresarial. En una época de posicionamiento como potencia mundial, de reforzamiento y solidez del Estado Federal, de impulso económico continuado, de eclosión de la demanda y el consumo, de mercados expansivos, de sistemas de fabricación masivos y más eficientes, de organizaciones civiles, políticas y empresariales nuevas y complejas por las necesidades de atención a nuevas y diversas necesidades sociales, se compartía la convicción de que el crecimiento tanto económico como social de la comunidad y también de los individuos, dependía en gran medida de confiar la guía del complejo engranaje social y político sobrevenido, en una pieza humana clave: el líder empresarial u organizacional.

Predominó durante casi toda la primera mitad del siglo XX el estilo «patriarcal» de liderazgo que permitió a los directivos de la época acaudillar las grandes organizaciones militares de la Segunda Guerra Mundial y como emulación de ellas, dirigir las grandes organizaciones industriales que llegaron a dominar el período de la Guerra Fría.

De manera más o menos coincidente las distintas inteligencias sectoriales norteamericanas se pusieron a la tarea de establecer y definir los perfiles que precisaban los potenciales líderes empresariales. La intelectualidad de las Universidades más prestigiosas, revisando modelos sociológicos, filosóficos y aportaciones de la sicología social todavía en sus inicios, se consagró a descubrir tales figuras en el entramado empresarial y organizacional público y privado.

[179] Autobiografía Nº 70. Muy relacionado con este empeño de Ignacio está su decisión de abandonar posiciones espiritualistas individuales y voluntaristas para dedicarse a estudiar. La transformación personal y de los demás, en sus palabras la obra de Dios, se lleva acabo utilizando todos los elementos humanos. Ver *J.M. Rambla Blanch. El peregrino, pag.58, nota 20. Ed. El Mensajero-Sal Terrae.2011.*

¿Se buscaban arquetipos de cualidades excepcionales, modelos de conducta a imitar, personalidades influyentes? Sin duda de todo un poco. En las metáforas sobre el liderazgo se prefería la imagen fisiológica, con el líder como la cabeza y la organización como el cuerpo.[180] El objeto era confiar la dirección de una sociedad y sus organizaciones complejas a personas con conciencia y conocimiento de la situación en la que se encontraban, con habilidad para cohesionar y dirigir una organización y con capacidad de traccionar a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y fines propuestos en su organización económica, política, religiosa, educativa o social.

Sin embargo se entendía la organización como si fuera una máquina. Como una estructura que puede ser diseñada, medida y controlada. Las organizaciones, en general, se consideraban piezas de una gran maquinaria. Piezas capaces de ser perfeccionadas, de mejorar su precisión y eficacia. Al arte de dirigirlas se le comienza a denominar "management", concepto que tiene su origen en la tradición autoritaria de administración doméstica y en operaciones de control y administración militares. El término implicaba el control respaldado por el poder y la autoridad.[181]

Aquellos genéricos intereses de gobernantes y empresarios terminan por generar un relevante movimiento de estudios e investigaciones que a su vez promueve un movimiento social de intelectuales, profesores especializados, profesionales que buscan la transformación de la dirección y que llega a establecer una significativa influencia transformadora en la observación, elección, control y estilo de dirección del dirigente de cualquier organización política, social o económica. A partir de estas investigaciones realizadas sobre dirigentes y dirigidos, dirigir no será sólo una tarea sino además una cualidad, que si se dispone de ella debe ser perfeccionada. También puede ser adquirida mediante el aprendizaje a partir de enseñanzas y experiencias de modelos comprobados y de la propia experimentación personal.

A partir de estas conclusiones nos dice Ch. Handy que cambia el lenguaje de las organizaciones. Se habla de adhocracia en contraposición a burocracia, de autonomía frente a centralización, de alianzas, de equipos, de delegación de facultades y de espacio para la iniciativa. Las palabras clave son «*opciones posibles y compromiso*» en lugar de obediencia. Para Handy éste es el lenguaje de los políticos, no de la ingeniería y la estructura rígida. Es el lenguaje que corresponde al liderazgo, no al management. Por ello resulta interesante observar cómo las organizaciones van abandonando el título de «*manager*» y sustituyéndolo por denominaciones tales como; líder de

[180]Ver: William Bridges. Job Shift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs,/ Transitions: Making Sense of Life's Changes, Surviving Corporate Transition. Ed. Da Capo Lifelong Books, N.Y. 2009.

[180] Interesante explicación crítica desarrollada por Charles Handy. El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes. Cap.1.El Líder del Futuro.Ed.Deusto.Barcelona.2004. Ver también del mismo autor: 21 ideas for Managers. Harvard Business Review. 2000.

equipo o coordinador de proyecto, facilitando con ello un cambio cultural respecto a la función del líder y a la oportunidad de acceder a serlo. [182]

Este hecho, en apariencia trivial, permite también la introducción y consolidación en las organizaciones de una vieja palabra de la teoría política, que la Iglesia Católica tomó prestada hace mucho tiempo para explicar una idea moral y que recientemente ha resucitado en los argumentos sobre el equilibrio de poder en una Europa Federal***: la subsidiariedad***. La gran novedad que este concepto introduce en las organizaciones es que en las condiciones de subsidiariedad, el control llega después de los actos. Ha de confiarse en lo que pueden hacer los individuos o los grupos mientras esté claro que pueden hacerlo. La nueva tarea del líder consistirá en asegurarse de que los individuos o los grupos son competentes para ejercer la responsabilidad que se les asigna, para comprender los objetivos de la organización y para que se comprometan con ellos. [183]

Inicialmente el objetivo de las investigaciones sobre el líder y el liderazgo es empírico, decididamente pragmático y dirigido: encontrar el dirigente ideal para hacer mejor la organización y más eficaz sus actuaciones y decisiones. Pero con el paso del tiempo los investigadores descubren que el dirigente es algo más que orden en lo económico, rigor profesional, autoridad y unas cualidades personales y de conducta que lo hacen en principio atractivo.

Se constata que su función más eficaz, no se da en un entramado organizativo mecánico. El dirigente no maneja organizaciones como máquinas. La eficiencia se constata en un contexto social complejo donde actúan las personas, los grupos y las relaciones interpersonales o sociales que acabaran siendo variables determinantes para los objetivos de la organización. Porque el dirigente, el líder en cuanto tal, dejará de ser designado para pasar a, ser reconocido y por ello evaluado y seguido junto con sus ideas, propuestas y objetivos.

Esta evolución que se confirma en la historia reciente de la búsqueda del líder es en realidad una verificación de los datos proporcionados por la cruda realidad. De la hipótesis sobre arquetipos o modelos de dirigentes ideales y abstractos, rellenos de cualidades excepcionales, o de una visión autoritaria y mágica del dirigente, se pasa a la admisión de los datos que la investigación social va proporcionando y estos datos van mostrando que el dirigente, es reconocido en su función de líder por los resultados que a su vez perciben sus colaboradores, de modo que, el desarrollo de las capacidades de estos y su compromiso con los fines propuestos, fortalece a la organización.

[182] No es objeto de este trabajo profundizar en los conceptos aquí citados como alternativa de la burocracia pero haremos referencia por su importancia a la obra de**,** Robert H. Waterman Jr, Adhocracia: el poder de la innovación; Alvin Toffler, El shock del futuro; Henry Minzberg, La estructuración de las organizaciones**.**

[183] Ver Ch. Handy. 21 ideas for managers. También del mismo autor. The Age of Paradox. Harvard Business Press, 1995

El liderazgo es una función en la sociedad y por tanto tiene una inevitable dimensión social.[184] Las habilidades ejecutivas de dirección se adquieren a través de la formación y la experiencia, pero las habilidades, principios y prácticas del liderazgo tendrán que aprenderse como consecuencia de la dimensión social de la actuación del líder. Organizar no es una tarea simple de ordenar objetos y personas. Requiere una gran habilidad analítica para entender las relaciones requeridas en la estructura de una organización. Motivar y comunicar, no es sólo informar. Necesita cierta habilidad social. Precisa confiar y prestar atención a las capacidades del individuo, a la vez que buscar la estabilidad del equipo y manifestar un compromiso con el desarrollo personal de sus colaboradores.

Las habilidades especiales y específicas del líder se convierten finalmente en habilidades sociales. Pero dichas habilidades aunque se posean deben ser cultivadas, contrastadas y perfeccionadas ya que el liderazgo es relación social y esta es compleja y diversa y su atención necesita aprendizaje y experiencia. El líder es cada vez menos, sólo líder de su organización. Las organizaciones forman cada vez más parte de la estructura social y sus dirigentes adquieren una dimensión que supera la propia organización. Esa dimensión que acaba siendo ineludible e las sociedades interconectadas e interdependientes como las actuales configuran un liderazgo total puesto que el presente y futuro de su organización y de sus colaboradores también depende de lo que acontezca en el medio en que se sitúa. Frances Hesselbein lo plantea como una evidencia extraída de sus investigaciones y que aquí traemos a colación, por su valor explicativo de una situación de liderazgo presente en nuestra sociedad aunque no suficientemente asumida: «*La clave para la significación social de los líderes del futuro es el modo en que ellos adopten la totalidad del liderazgo, no simplemente incluyendo «mi organización» sino yendo también más allá de sus muros. El líder centrado en el «cómo ser», tanto si está trabajando en el sector privado, como en el público o en el social, reconoce la significación de las vidas de los hombres y de las mujeres que componen la empresa, el valor de un lugar de trabajo que forma a las personas cuya actuación es esencial para promover la misión, y la necesidad de una comunidad saludable para el éxito de una organización. El líder sabio abarca a todos los interesados en un círculo que rodea a la empresa, a la organización, a la gente, al liderazgo y a la comunidad»*.[185]

[184] Ver. Joseph A. Maciarello. P.F. Drucker sobre el liderazgo y la efectividad ejecutiva. El Líder del futuro (2). Ed. Deusto. Barcelona. 2007

185 Frances Hesselbein .El líder que se centra en el «cómo ser». Cap.12. El Líder del futuro .Ed. Deusto. Barcelona.2004.

2.- Los orígenes del interés por el líder y el liderazgo

¿Cómo se ha estudiado el liderazgo?

Originalmente, en una primera fase que llega hasta los años cuarenta del siglo pasado, extrayendo conceptos de modelos humanos históricos para definir y determinar un estilo de liderazgo que a su vez se propone como paradigma de actuación. Se trataba también de elaborar un modelo de cualidades que tipificaran al líder. Modelo que guardando las grandes cualidades del héroe de referencia se adaptara a la evolución de los tiempos.

Una segunda etapa, tras la segunda guerra mundial hasta el fin de la guerra fría, explora en sus investigaciones diferentes métodos, casi exclusivamente de tipo cuantitativo y no experimental: técnicas de encuesta, por lo general cuestionarios y escalas, además de técnicas de trabajo en grupo.[186] Aunque las cualidades son valoradas, los investigadores, debido a los resultados de la investigación, empiezan a centrar la atención en los valores humanos del dirigente y el reconocimiento que como consecuencia recibe por arriba y por debajo de su entorno social.

Se inician los estudios seleccionando al líder y sus características distintivas para indicar cómo deberá ser su liderazgo. La rigidez de estos modelos y su simplicidad llevan a derivar los estudios hacia la observación del liderazgo, actuación del dirigente, para determinar y definir al líder. Se analiza y se evalúa el modo de dirigir y se tipifica o caracteriza al dirigente de acuerdo con los resultados de reconocimiento que obtiene en su entorno. Estos resultados, en principio, son fenómenos sociales identificables: el reconocimiento de sus dirigidos que se manifiesta mediante una adhesión de diferente intensidad al dirigente y sus orientaciones. Se cotejan también otras consecuencias derivadas de ese reconocimiento que afectan, por un lado, a la motivación, cohesión y satisfacción de los dirigidos y por otro, a las formas organizativas adoptadas con sus consecuencias para la entidad u organización.

El líder se define a posteriori, cuando se le reconoce. Se busca al líder a través del liderazgo que se observa. Se racionalizan las conductas examinadas y se conceptualizan pautas destacadas de esa conducta que se consideran influyentes o intervinientes. Se elabora un modelo o paradigma que se expone para que se pueda utilizar como referencia orientadora y aplicable a otros comportamientos en cualquier posición dirigente. El liderazgo define al líder. No hay determinismo alguno. La acción o estilo de conducta definen cómo se califica o cataloga a un líder, pero para evaluarlo.

186 Citamos algunos de los utilizados por las diferentes escuelas como el Leader Behavior Description Questionnaire- LBDQ- por parte de la corriente de rasgos o conductual, y el Multifactorial Leadership Questionnaire- MLQ- por parte del enfoque transformacional. Este último es uno de lo más empleados y desarrollados en la actualidad.

Se entiende que el líder aparece. No es cuestión de si nace o no, sino de que debe ser reconocible. El líder se puede ir haciendo y con esta premisa nos posicionamos ante una de las facetas más interesantes de nuestra investigación como es la de describir el estilo de dirigente y líder que Ignacio de Loyola presenta y descubre a partir de sus acciones. Liderazgo que es tal porque es reconocido por los individuos y la sociedad de su tiempo. Esta premisa no deja de lado las características personales de Ignacio, sus ideas, planes y proyectos en relación a sí mismo y a los demás, puesto que las consideramos factores decisivos en la forma de ser líder y de ejercer su estilo o modelo de liderazgo. Líder es la persona, liderazgo es el proceso y ambas se confirman en el reconocimiento social.

¿El liderazgo está sujeto en su reconocimiento a un sistema organizativo al que pertenece y con el que actúa?. La respuesta es que no necesariamente. Hay personalidades influyentes por sus ideas, su forma de vida, los valores que plantean y practican. Pero son influyentes no por sus dichos o hechos sino por las consecuencias que en los individuos y la sociedad tienen o promueven. El ejemplo más claro es el de los artistas, músicos, escritores o plásticos e intelectuales en general. Pueden tener o no seguidores o escuelas reconocidas pero su influencia trasciende a sus inmediatos seguidores ya que su obra induce cambios en las formas de vida social e incluso en las propias relaciones sociales. Es también el caso de las personas reconocidas como santas por su conducta excepcional y por el deseo de sus seguidores de organizarse para reproducir el estilo de vida, nunca mejor dicha ejemplar, de su líder reconocido.

Vienen al caso unas notas remitidas por Félix Maraña, experto en Arte vasco Contemporáneo, en respuesta a cuestiones planteadas sobre la relación líder-artista*: «La cuestión, las cuestiones que me planteas, son muy amplias. Evidentemente, sobre el liderazgo de los genios, si utilizamos ese término, no alcanzo a ver nada escrito ahora mismo. Pero sí quiero hacer alguna consideración, que entiendo va hacia lo que tú estudias y planteas.*

Aunque te escribiré con mucho gusto unas líneas sobre la dirección de liderazgo en el caso de Oteiza (creo, sinceramente, que Chillida no ha tenido ese papel, ni ha convocado en torno a su obra o figura a creadores, de una manera concreta, como en el caso de Oteiza, haciendo escuela. No quiere esto decir que no haya artistas que admiren o sientan la obra y la persona de Chillida como referente, pero para mí el liderazgo supone algo más: entre otras cosas, porque, en el caso de Chillida, él siempre dijo que no creía en las Escuelas de Arte, y Oteiza creía todo lo contrario, como veremos).

En el caso de Oteiza, su liderazgo estuvo marcado por la pedagogía del arte, la teórica y la práctica, por lo que, como sabemos, creó el Grupo Gaur con esa consideración "escolástica", y luego creó la Escuela de Deba, y propuso crear diversas escuelas con el nombre de las tres rías guipuzcoanas.

La influencia de Oteiza en el medio fue determinante. Ahora mismo está ahí la exposición del grupo El PASO. Como demuestra Caballero Bonald en sus memorias, Oteiza determinó su conducta del arte, sobre todo en alguno de ellos, porque lo que decía Oteiza, lo que pensaba Oteiza, lo que convocaba en torno a su figura Oteiza, cambió en algunos casos o impulsó su trayectoria. De hecho, Caballero Bonald, como escritor, dice que él cambio el rumbo después de escuchar en muy diversas sesiones, aunque no fueran formalmente clases regladas, de Jorge Oteiza.»[187]

Estudiar el liderazgo es un asunto complejo que puede ser abordado desde diferentes y múltiples enfoques. Se puede hacer hincapié en los rasgos y conducta del líder, en las atribuciones que proponen los seguidores, en la incidencia del contexto social y organizativo, en el proceso de influencia líder-seguidor y otros muchos etcéteras. En este sentido, por razones de la complejidad de las investigaciones sobre el líder y el liderazgo, de la peculiaridad y particularidad de los enfoques dados y de las limitaciones que presentan cada uno de los métodos de estudio a los que más adelante nos referiremos, se ha considerado más conveniente aproximarse al fenómeno siguiendo a los estudiosos que han intentado analizarlo desde una perspectiva integradora. Con ello se supera la tendencia a la segmentación y fragmentación, presente en las diferentes líneas de investigación que a lo largo de este último siglo han estudiado a los líderes.

El predominio de la cultura y sociología en lengua inglesa, en las investigaciones sobre el liderazgo es apabullante y fuente de inspiración de los escasos estudios realizados en otras culturas particularmente en lengua castellana. También los orígenes del término líder y liderazgo son anglosajones. Las explicaciones más plausibles sobre la palabra *Leader* indican que aparece en el idioma inglés en el año 1300 vinculada a la autoridad militar, a su vez jefe y guía de un grupo social civil. También se ha escrito que el concepto *Leadership* se encuentra utilizado en la lengua inglesa a partir de la primera mitad del siglo XIX, en documentos relacionados con la influencia y consecuencias de las decisiones políticas públicas y de las iniciativas y las actuaciones de control del Parlamento Británico[188].

En español, la consulta de la palabra "liderazgo" en el diccionario de la Real Academia Española (2008) nos remite a la palabra "liderato", que significa "condición de líder". En la palabra "líder", se indica que proviene del inglés *leader*, y se define como: «*Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora».*

Líder. : (Del ingl. *leader*, guía).

[187] Félix Maraña es periodista y crítico de arte contemporáneo especializado en Oteiza. Destaco su obra: Jorge Oteiza, elogio del descontento. Ediciones Bermingham. Itxaropena, Zarautz. 1999.

[188] Ver Hugo Landolfi. La Esencia del Liderazgo. Edit. Trilla. México. 2008

1. *com. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.*
2. *com. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.*
3. *com. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.*
Real Academia Española © Todos los derechos reservados
Liderazgo.
1. *m.* ***liderato.***
2. *m. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.*
Real Academia Española © Todos los derechos reservados

Artículo enmendado. Avance de la vigésima tercera edición
Liderazgo.
1. m. Condición de líder.
2. m. Ejercicio de sus actividades.
3. m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.
Real Academia Española © Todos los derechos reservados

El líder no existe sin liderazgo porque éste es la expresión de la interrelación y función social de aquel. No hay, lógicamente, liderazgo sin líderes. Siempre habrá acciones sociales influyentes en individuos, grupos y organizaciones pero sus efectos en la sociedad serán notorios, positivos o negativos, en función de ser atribuidos a un liderazgo. De lo contrario acabarán siendo ineficaces y fuente de anomía social o simples reflejos de actos de autoridad y ejercicio del poder.

La sociedad puede avanzar a contrapaso entre los movimientos sociales y sus dirigentes, pero la situación no dura. Se desprestigian los dirigentes y las instituciones por su inutilidad. Los movimientos sociales que inicialmente actúan como un liderazgo colectivo, se diluyen en grupos de interés con mayor o menor dosis de solidaridad. La vida social pública se bloquea hasta que surgen líderes informales que promueven un cambio cuya principal característica es volver a conectar con la sociedad. Este sería su liderazgo.[189]

Las sociedades siempre han necesitado para su supervivencia y desarrollo de líderes que ejerzan un liderazgo que marque la diferencia. En la actualidad algún autor se ha atrevido a definir este hecho como la necesidad de crear por los líderes una «*marca de liderazgo*». Un activo intangible que puede constituir una importante fuente de

[189] En la sociedad española ejemplos de esta observación tenemos en el movimiento 15M de carácter asambleario y con un liderazgo colectivo inicial. A partir de dicho movimiento personas y grupos más cohesionados terminan formando primero asociaciones políticas organizadas por un equipo de dirigentes que se exponen a la confrontación electoral y que una vez pasada con relativo éxito la experiencia se configuran como partido político con líderes definidos, rivalizando con los partidos tradicionales. Es el caso de Podemos que toma otros nombres adaptados a una representación ampliada en Madrid y Barcelona y también de Ciudadanos aunque en su configuración intervienen diversos orígenes no necesariamente asamblearios.

ventaja competitiva en relación con otras sociedades (el caso de Merkel en Alemania, Obama en EE.UU con el ya clásico *Yes we can*) y un factor estimulador en la medida en que consiga movilizar el comportamiento de los miembros de la sociedad. En la práctica se trata de una obviedad sociológica en la que no caemos en cuenta. Existe una marca personal, todos la tenemos, lo que ocurre es que tenemos que identificarla. No se crean exprofeso, existen desde el momento que establecemos una relación social con una persona y un grupo. En la relación interpersonal todos dejamos una huella y otros nos la dejan.[190]

Hemos insistido en que los líderes son importantes, pero el liderazgo, la conducta del líder y su influencia, es aún más importante. El líder lo es por su reconocimiento social, por los efectos de su estilo o conducta no sólo individual sino en cuanto tiene una vertiente social de atracción y seguimiento de colaboradores. Aunque en la actualidad resulta un debate inútil si el líder nace o se hace, sin embargo resulta necesario insistir en que el liderazgo se aprende y puede aprenderse. Hemos experimentado en nuestra vida personal y profesional al líder y su liderazgo pero no sólo en su dimensión individual. También somos conscientes de que el liderazgo que nos ha resultado satisfactorio y encomiable, ha acabado promoviendo más líderes. El liderazgo es socialmente importante porque no sólo se vincula a una persona y su interacción con un grupo, sino también a un proceso de construcción de líderes.

3.-Las Teorías sobre el Líder y el Liderazgo

Exponemos a continuación una descripción de las principales teorías, escuelas y autores, que han creado tendencias e influido, en las investigaciones sobre el líder y el liderazgo, habiendo, a su vez, contado con un universal y reconocido prestigio académico. Tanto autores como escuelas y teorías pueden ser susceptibles de variadas clasificaciones.

Aquí presentamos una que propone un hilo conductor del los avances de los estudios en cuyo seguimiento se observa:

a. las influencias que unas teorías tienen sobre las siguientes.
b. los intentos de las nuevas teorías de diferenciarse conceptual y metodológicamente de sus predecesoras.
c. la evolución del concepto del líder y liderazgo individual hacia una formulación de un líder extraído de la sociedad, vinculado a ella y con claras consecuencias sociales en su acción de liderazgo.

[190] Existe una corriente entre los profesionales de la Comunicación que promueve la "personal branding" o marca personal. Uno de sus principales promotores es David Axelrod, consultor político y asesor personal de la campaña electoral de Obama (2008) que impulso por encima de su persona una marca con la que todos los americanos podían identificarse y que todos podían formar parte del cambio que el futuro presidente quería par los EE.UU.

El hilo conductor tiene los siguientes apartados:

2.- Los Precursores y la teoría del gran hombre.
3.- El carisma.
4.- La teoría de los rasgos y las aptitudes.
5.- Estudios complementarios y Matizaciones pragmáticas a la Teoría de los rasgos.
6.- La función e influencia de la conducta del líder.
7.- En búsqueda del estilo de liderazgo.
8.- Preparando el líder del futuro.
9.- Nuevas orientaciones en el liderazgo.

II.-2.- Los Precursores y la teoría del gran hombre.

En los orígenes del interés por el estudio, análisis o investigación sobre el liderazgo particularmente en los ensayistas británicos y sajones de mitad del siglo XIX, fue muy común el reconocimiento, como principio indiscutible, del axioma que afirmaba: *«los líderes nacen, no se hacen ».* Los líderes aparecen en la Historia, actúan e influyen en ella. Son un fenómeno natural no comprobado pero no resultado de intervención alguna. Por obra de un curioso azar son hombres dotados de dones especiales. Algunos autores incluso los consideran concesión divina. Son seres humanos extraordinarios. El principio o idea fundamental de equiparar al líder con el Gran Hombre, individuo héroe dominante e influyente, predomina en los primeros estudiosos que desde la literatura, la historia o la filosofía se acercan a observar y definir al líder y a su actuación, el liderazgo.

La ***teoría del Gran Hombre*** surge en tiempos convulsos. Los principios y convenciones sociales del Antiguo Régimen que afectaban a las instituciones de gobierno, al modelo de organización del estado y a la concepción de la autoridad han sido puestos en cuestión cuando no sustituidos por el impulso ideológico que introduce la Revolución Francesa. A un siglo de teorías filosóficas donde prima el dominio de la razón, como una facultad superior capaz de dominar las pasiones y dirigirlas hacia fines más elevados, le sucede una época de reformulaciones de los principios filosóficos de la Ilustración y el reinado de la razón es sustituido y subordinado por la primacía de los grandes sentimientos (pasiones en términos de David Hume) del hombre.

No solo son tiempos de revoluciones sino también de revisionismos ideológicos y reformismos en instituciones, formas de gobierno, e incluso organizaciones sociales como la nación. Aparece la vida urbana como un nuevo e influyente estilo de vida social que modifica de las relaciones sociales y de poder y la organización de la sociedad. Se perfilan los tres poderes que dirigen el Estado, se afianzan las representaciones en asociaciones y partidos políticos mediante elección directa de representantes. Surgen nuevas ideas con el objeto de proponer un orden social

equilibrado y guiado por la razón y la autoridad ante el caos político y social que se presiente.[191]

Los viejos reinos europeos deben asimilar la pujante aparición del capitalismo financiero, la expansión del comercio internacional, la intromisión y conquista colonial, la producción de manufacturas industriales en serie y la explotación intensiva de materias primas básicas para la demanda de una nueva economía con una nueva organización del trabajo. La sociedad se va reestructurando en clases sociales intermedias e interpuestas entre la aristocracia y alta burguesía y las clases bajas. Esta sociedad se organiza de acuerdo con los intereses de estas clases. En esta gran renovación no es de extrañar que la idea o arquetipo de un Gran Héroe conductor de la sociedad aporte seguridad ideológica para defender los intereses de las clases dirigentes y de los ideólogos todavía desconfiados de la incipiente demanda de democracia.

Existe un consenso en atribuir el origen e influencia de esta concepción del líder y del liderazgo a Thomas Carlyle cuando desarrolla su «*filosofía de las vestiduras o de las apariencias*», en su libro "Sartor Resartus; vida y opiniones del Profesor Teufelsdrockh". (1834) o en sus Seis Conferencias sobre Los Héroes. (1840).[192]

Sin duda, no es el único autor en el que poder realizar el estudio del concepto del Gran Hombre y sus consecuencias en la sociedad. Son relevantes también en esta materia las ideas de Friedrich Nietzsche y Jon Stuart Mill coetáneos de Carlyle y en el caso de Mill discípulo. Ambos plantean dos modelos de humanidad.

En el de Mill destaca el “hombre superior” o genio poeta y artista de una elevada jerarquía moral que impulsa desde su poder moral la interactuación de los individuos con el fin de ver cumplidos sus deseos. En su opinión, el genio, queda fuera del ámbito de las gentes comunes. Como una especie de señal mágica, como un fenómeno singular e inexplicable. Sin embargo lo define como un individuo estricto, activo, aislado de la humanidad vulgar, singular, enérgico, un luchador abnegado que intenta transformar el mundo siguiendo un ideal interior de perfección.[193] El hombre superior contribuye a conformar una sociedad de seres humanos que buscan su felicidad. Calculadores racionales al sopesar los medios pero confusos en sus fines.

Nietzsche por su lado enfatiza como modelo, el ser «*suprahumano*» (Ubermensch), que significa, superior al hombre. El Ubermensch es el hombre que destaca muy por encima de los seres humanos tal como existen en el presente. Los trasciende. Asimismo, podría decir que es el hombre trascendente. En otras palabras, el superhombre de Nietzsche no es sólo una evidente humanidad actual, una humanidad

[191] Ver: Eben. Mumford: Origins of leadership. American Journal of Sociology, volume 12.pags. 216-240.junio 1906.
[192] Thomas Carlyle (1795 - 1881) Nacido en Escocia. Historiador, crítico social y político de su época.
[193] John Stuart Mill. Sobre la libertad. Ed. Norton. Nueva York.1975.

cotidiana en un grado superlativo sino, por el contrario, se refiere a un tipo de humanidad completamente distinto. Una humanidad superior en la que domina la fuerza primigenia del instinto o del deseo, que denomina como «*la fuerza de la pasión individual»* que es una fuerza creativa y liberadora, a la que se añade la también primaria voluntad del poder no compasivo, poder sobre sí mismo para buscar un modo de ser más noble y sublime. Una vida cualitativa y potencialmente diferente. En particular, es la voluntad por realizar al hombre superado. Ambas, instinto y poder los reconoce como valores absolutos en sí mismos y conforman al Gran Hombre. Es bueno todo lo que realza la sensación de poder. Es malo todo lo lindante con la debilidad. La felicidad reside en la acentuación del poder.[194]

Nos centramos en Carlyle porque sobre estos y otros autores que tratan el tema de referencia, efectúa un estudio de personajes históricos y sus hechos a modo de un avance de las investigaciones modernas sobre el liderazgo. Sus trabajos son una disección conceptual de las características y valores de su Gran Hombre o Héroe que las describe, plasma y con su método las mide, valoriza y sitúa, en personajes pretendidamente variados, *«diferentes en cuanto a su apariencia exterior»* y multifacéticos, presentes en la historia.

Carlyle analiza personas y hechos influyentes de sus llamados Héroes. Constata, compara y saca consecuencias. Estudia su carácter y los orígenes de lo que será su influencia social, su reconocimiento y aceptación social. En Nietzsche o Mill es difícil la aplicación o la identificación de sus arquetipos derivados de sus ideas filosóficas, con personajes de la historia. Estamos en una comparación entre el deber ser y el ser. Sus propuestas son como un desiderátum. En ambos debe entenderse, tanto el *Ubermensch* como el *Hombre Superior*, a la manera de un objetivo y no de una "cualidad" a la que se pueda acceder, o de una "categoría" que se pueda obtener.

Los biógrafos modernos de Carlyle lo califican, en primer lugar, como un ensayista conservador por su añoranza de una sociedad ideal organizada según el orden social vigente en el feudalismo del medievo. También por centrar su objetivo ideológico en estabilizar el orden social y político desde el individuo fuerte, el héroe o individuo dominante universal, el Gran Hombre influyente, que puede tomar variadas acepciones; como dios mítico, como profeta, sacerdote, hombre de letras o rey. **«***Fueron los jefes de los hombres; los forjadores, los moldes y, en un amplio sentido, los creadores de cuanto ha ejecutado o logrado la humanidad. Todo lo que vemos en la tierra es resultado material, realización práctica, encarnación de Pensamientos surgidos en los Grandes Hombres».*[195] El culto del héroe era para él un culto de la fuerza moral que permite alcanzar un orden social estable, que incluye necesariamente jerarquía y acatamiento, En su doctrina, el culto del héroe era el

[194] Ver Nietzsche. Así habló Zaratrusta. Alianza Editorial.1999. También la interpretación de Charles Lindholm. El Carisma. Gedisa Editorial. Barcelona 2001.
[195] T.Carlyle. El Héroe como Divinidad. Primera Conferencia. Mayo 1840.

elemento más antiguo, más firme y eficiente de la vida cultural y social del hombre: «*Me alivia pensar que los Grandes Hombres son provechosa compañía, en todos sus aspectos. No es posible contemplar a un gran hombre sin que nos reporte beneficio, por imperfecta que fuere nuestra consideración.* [196]

El héroe de Carlyle es un santo secularizado. Para él «sin santos temporales, sin verdaderos soberanos espirituales, no es posible más que la anarquía, la más odiosa de todas las cosas». [197]

Para Cassirer, que ha estudiado las influencias ideológicas del idealismo alemán y particularmente de Goethe en Carlyle, la teoría política de éste último y su concepto del líder caudillo es una forma de calvinismo disfrazado. La verdadera iniciativa se reserva para la minoría selecta. La masa debe someterse a la voluntad de los elegidos, que son los caudillos natos.[198]

Pese a ser sensible con la situación precaria e indefensa de las clases trabajadoras de la primera revolución industrial en la Inglaterra de su tiempo, Carlyle opta por buscar el equilibrio social mediante la propuesta y defensa de un liderazgo heroico que haga avanzar la civilización, frente a las tendencias democráticas e igualitarias de su tiempo. Como consecuencia Carlyle ha sido interpretado a veces como valedor intelectual de las dictaduras aunque una lectura atenta y detenida de sus obras lo desmiente, por ejemplo: «*Siempre tuve por muy irreflexiva aquella opinión, muy común entre nosotros, que le compara (al Héroe) a un pájaro posado en una rama, cantando libre y caprichosamente, sin conocimiento de las miserias y trabajos de los demás hombres. Eso es un error. No hay hombre de quien en absoluto pueda decirse tal cosa».*[199]

Lo que constituye el carácter del héroe es la poco frecuente unión de todas las fuerzas positivas creadoras y constructivas del hombre. Y entre todas estas fuerzas, la fuerza moral (la *energía moral)* es la que tiene para él rango supremo.

Sus biógrafos lo catalogan también como un pensador romántico típico, tanto en sus ideas como en su estilo y expresión. Pero su Filosofía de la Vida que es la filosofía de su experiencia personal, era muy distinta de la de los escritores y ensayistas románticos contemporáneos. El suyo era un idealismo práctico. El hombre en general y el Héroe en particular, no nace para resolver los enigmas del Universo: *«Lo que puede y debe hacer es comprenderse a sí mismo, comprender su misión y sus responsabilidades: ¿Qué soy yo, de dónde vengo, a dónde voy?».*[200] Para Carlyle, el conocimiento más firme no procede del mundo exterior, sino de nuestro mundo interior y de nuestra conciencia.

[196] Ídem.
[197] Ernst Cassirer. El Mito del estado. 1944.
[198] Ídem.
[199] T.Carlyle. Los Héroes. .Conferencias. 1841.
[200] Ídem.

Los Héroes de Carlyle se construyen inmersos en tres esferas:

1. La esfera interior: conocerse profundamente con fidelidad a la verdad.
2. La esfera del sufrimiento: construirse y hacerse en la experiencia sin evitar dificultad alguna.
3. La esfera del pensamiento: crecer en conocimiento y sabiduría.

También Carlyle considera que su Héroe no debe ser impuesto sino «*aceptado*». Establece la aceptación del Gran Hombre mediante la aplicación por parte de los individuos de un doble criterio para distinguir al héroe verdadero del falso: la *«penetración»* - sabiduría, rectitud de sus sentimientos, moralidad de su conducta - y la *«sinceridad*»- coherencia de sus ideas y hechos-. Carlyle califica a sus héroes por la sinceridad de su sentimiento y la claridad de su pensamiento. A todos sus héroes los presenta Carlyle como auténticos y profundos pensadores. [201]

Pero además los propone y califica como intérpretes de la sociedad y de la naturaleza a través de la capacidad de "penetración visual" definida como *"la facultad que lo capacita para discernir la entraña de las cosas, la armonía que contienen (pues en todo lo existente hay armonía interior, ya que de no ser así se desintegraría pereciendo), no resulta de hábitos o accidentes, sino que es don de la Naturaleza, disposición primordial del Hombre Heroico en cualquiera de sus aspectos".*[202]

Pero en la «*aceptación*» de Carlyle no hay interacción social alguna entre Héroe y personas. Constata que en la historia de las sociedades se experimenta una perenne transformación. Pero en una clara exclusión de los procesos encubiertos que se formalizan en el seno de las comunidades y movimientos sociales. Atribuye el rol de agentes de estos cambios a los héroes y la influencia que han ejercido las ideas, los valores y los actos de estos hombres superiores. Pero no por eso deja de vincular las transformaciones a fenómenos sociales en cuanto las considera como "«*fases culminantes de la continua ascensión del espíritu humano* ».[203]

Destacamos estas ideas de Carlyle porque determinan el modelo de liderazgo propuesto por el autor y por estar constituido por seleccionados conceptos de orden moral que son reconocibles y aceptados por los individuos y la sociedad como valores que lo distinguen del resto de los individuos y le confieren autoridad. Estamos hablando de un modelo estático meramente descriptivo de valores y virtudes que se dan y coinciden, aunque no necesariamente todos, en los que Carlyle identifica como Héroes y los distinguen como tales.

[201] E.Cassiner. Ibidem..
[202] T.Carlyle .El Héroe como poeta. Dante, Shakespeare. Tercera Conferencia. 12 de mayo de 1840.
[203] T. Carlyle. Los Héroes. Conferencia Primera. Mayo 1984.

Hemos calificado de estático este modelo porque su autor se ha limitado a estudiar determinados personajes históricos y de manera subjetiva pero con un determinado rigor en la conceptualización y objetividad del análisis ha ido constatando los valores de unas conductas especiales y modélicas. Modélicas porque aunque gozan de reconocimiento social (aceptación) variable clave para definir un liderazgo, Carlyle no estudia las afecciones y consecuencias de estas conductas en la sociedad. Su propuesta, dado que son arquetipos, es la imitación*. «El hombre no se rinde nunca por completo a la fuerza bruta, sino siempre a la grandeza moral».*

Resulta ilusorio derivar de la obra de Carlyle una estructura filosófica, e incluso sociológica, definida del proceso histórico analizado, para ser considerado como una teoría o modelo explicativos. Su teoría ni es empírica ni trata de construir un sistema especulativo La concepción de la historia y de la política de Carlyle depende siempre de su historia personal. Es mucho más biográfica que sistemática o metódica.[204]

Como hemos manifestado al iniciar este capítulo nuestro objetivo no es realizar un análisis histórico de los investigadores y escuelas que se han centrado en el estudio del Líder y del Liderazgo. El objeto es configurar un a modo de figura-robot con las características que en los análisis sobre el líder y el liderazgo, coinciden como prescriptoras del líder. Nuestra figura conformará un líder ideal que nos servirá de modelo a aplicar para señalar primero y describir después, el liderazgo del personaje objeto de nuestra investigación, Ignacio de Loyola. En consecuencia en el trabajo de Carlyle sobre el Héroe seleccionamos algunos de los conceptos que nos son útiles para ir configurando nuestra forma de entender el liderazgo y que a su vez guardan correspondencia con los que analizaremos en otros autores y escuelas hasta llegar a la descripción del líder actual, sin duda descendiente intelectual con las debidas distancias, del Héroe de nuestro erudito escocés.

Optamos en principio por los conceptos coincidentes en definición y contenido con los que iremos encontrando, de forma recurrente al estudiar las escuelas modernas sobre el liderazgo:

1. el “conocerse a sí mismo”, o crecimiento interior
2. el “reconocimiento del otro”, en el sentido kantiano de la expresión.
3. la “integridad y coherencia” de sus ideas y hechos,
4. el “discernimiento” como método de la toma de decisiones.
5. el “conocimiento y la reflexión”, la opción por el saber, la prudencia y la ponderación.

[204] E. Cassiner. Ibidem.

Todos ellos forman parte del corpus de características o virtudes que fundamentan al Héroe. Van a constituir además, como veremos en el desarrollo de este capítulo, un anticipo de las variables significativas que han definido el liderazgo moderno. Son citadas por los distintos investigadores y escuelas y se consideran determinantes al describir al líder y a su liderazgo, particularmente en nuestro caso en lo que atañe a Ignacio de Loyola. Con la diferencia que en los trabajos actuales estas cualidades son adquiribles y mejorables mientras en nuestro autor comentado, estas cualidades del líder, son dones de la naturaleza puesto que parte del axioma de que el líder nace, o como dice Fichte «*la energía moral del hombre se halla concentrada en unas pocas personalidades grandes».* [205]

II.3.- *El carisma*

La teoría sobre el Gran Hombre se relacionó estrechamente con el concepto del Carisma. Palabra de origen griego (Del lat. *charisma,* y este del gr. χάρισμα, de χαρίζεσθαι, agradar, hacer favores). Se define[206] como la *«especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar»* y dado que el cristianismo le dio al concepto una connotación de don divino también se entiende como «*don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad».*

En la teoría del Gran Hombre, éste ya venía dotado de una peculiar y exclusiva cualidad que lo hacía ser distinto a los demás mortales y le otorgaba la capacidad de dirigirlos. Pero su figura queda reforzada cuando Max Weber introduce el término ***carisma*** en la sociología. Sus estudios sobre este concepto y su consecuente forma de dominación (carismática) analizan el contenido interior del carácter y conducta carismática concluyendo que el carisma implica una relación entre el Gran Hombre y sus seguidores. Con ello sitúa el concepto y sus formas de dominación derivadas dentro de un contexto social.

Desde la sociología, las aproximaciones preliminares al estudio de lo que hoy denominamos líder y liderazgo se encuentran en los trabajos de Max Weber sobre dominación, poder, carisma y sociología del Estado. Curiosamente aunque Weber utilizó el término líder, no se dedicó a su estudio, definición y tipologías. Sin embargo una parte significativa de los conceptos definitorios de este rol social y sus consecuencias para las organizaciones sociales, religiosas, políticas y económicas se encuentran, en sus análisis de la dominación, el poder legítimo y el carisma.

Para Weber el carisma se entiende como una cualidad ***extraordinaria*** de una personalidad individual, en virtud de la cual es considerada aparte de las personas ordinarias, y tratada como *poseedora* de poderes o cualidades que se entienden

[205] En Cassiner, op.cit. Influencias de Fichte en T. Carlyle.
[206] Diccionario de la R.A.E. Website. 2013.

sobrenaturales, o sobrehumanas, o al menos excepcionales, para sus seguidores. Tal cualidad, que ***no es asequible a cualquier otro,*** es la causa de que el individuo en cuestión sea tratado como autoridad por ***ser enviado del dios*** o *por ser ejemplar* incluso como un ***caudillo, jefe o líder*** por sus adeptos.[207]

Al contrario de las cualidades ya citadas del Héroe, el carisma aparece sólo en interacción con quienes carecen de él. Aunque es intrínseco al individuo este no puede poner de relieve esta cualidad en forma aislada. Se evidencia únicamente en interacción con otros individuos o grupos sociales. El carisma es ante todo una relación, una fusión del yo interior del líder y del seguidor. Se valora y se valida no por sí mismo sino por «*los dominados carismáticos*» y por su reconocimiento que es una entrega personal y llena de fe.[208]

Max Weber manifiesta también que el carisma, además de ser una cualidad validada por la interrelación con los adeptos, debe también:[209]

a) ser ***corroborada*** de forma permanente para que su autoridad sea duradera y no se disipe.

b) ***aportar bienestar*** a los subordinados.

c) establecer una ***comunicación de carácter emotivo*** basada en el reconocimiento del carisma y de su capacidad creadora no sujeta a regulación alguna.

d) ***Ser a-económica***: mantener una distancia y despreocupación cuando no rechazo con la economía cotidiana tradicional como actividad dirigida a ser fuente de ingresos regulares.

e) una ***fuerza revolucionaria o renovadora*** que reorienta todas las actitudes frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

En su análisis sobre el carisma Weber estudia también otra forma de lo que él denomina ***dominación carismática***: el Carisma institucional o *carisma del cargo* que se puede heredar o transmitir y que se adquiere por acceso a una posición elevada en una institución de origen carismático. La autoridad carismática ha dado origen a una comunidad carismática. De nuevo a diferencia de Mills o Nietzsche el individuo carismático no es un arquetipo sino una realidad social vinculada a la comunidad. Weber se interesa por él en función de que existe y es real por su relación con sus seguidores.[210] En el caso de la sucesión al frente de la comunidad carismática se

[207] Max Weber. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México 1944. III Tipos de dominación. 4.- Dominación Carismática. pág. 193. Las palabras en cursiva son textuales.
[208] M. Weber .Ídem. Ver también: Ch. Lindholm. Carisma. Introducción. Ver también: Joaquin Abellán. Max Weber, Sociología del Poder. Alianza Editorial. Barcelona 2012.
[209] M. Weber. Pág. 195-196. Ibidem
[210] J. Abellán. Pág. 49 y 50. Ibidem

funda un *proceso regulado*, en el que participan en mayor o menor grado los seguidores del individuo carismático. Proceso que Weber denomina *rutinización del carisma* y que puede definirse como una transformación del carisma original en una estructura de dominación estable en el tiempo.

En tal caso, el carisma original se convierte en una fuerza subjetiva destinada a objetivarse en la legitimación de las instituciones continuadoras del carisma y los individuos elegidos o designados. Este proceso de transformación se plantea por Weber como consecuencia del interés de los adeptos en la continuidad de la comunidad carismática cuando desaparece la autoridad carismática, o por los intereses del aparato administrativo que dirige a tal comunidad. «*La masa de los discípulos y seguidores quiere también a la larga vivir materialmente de esta vocación y tiene que hacerlo así so pena de desaparecer»*[211]

A continuación el proceso de transformación se *tradicionaliza y legaliza* con las siguientes propiedades: [212]

1) La *legitimidad* de la autoridad, en tal caso, es *adquirida* por designación o herencia.

2) Se sustenta en un *cuadro administrativo* que regula:

    a) el sistema de transmisión de la herencia del carisma.

    b) la organización social que lo sustenta introduciendo *linajes, rangos, cargos y prebendas* que a su vez son hereditarias y *afianzan* las posiciones de mando.

3) Desaparece el sello peculiar del carisma como *ajeno a lo económico.* El carisma hereditario legitima poderes de disposición. Se da un "*proceso de adaptación a la economía como fuerza de lo cotidiano continuamente operante".*

Weber también plantea que existen otras fórmulas de transformación del sistema carismático sin renunciar a los presupuestos básicos de *"reconocimiento"* y *"corroboración"*. La denomina como *transformación antiautoritaria*:

1. La legitimidad se fundamenta también en la designación pero esta tiene un carácter de propuesta sujeta al resultado de una elección. La *legitimidad* es *democrática*. El jefe es libremente elegido y depuesto.

2. El principio de elección se aplica también al cuadro administrativo.

De los trabajos de Weber nos interesa la definición y características del individuo carismático y todo el proceso de rutinización e institucionalización que se deriva de su

[211] M. Weber. Pag. 199. Ibidem
[212] M. Weber. Pag. 200-203.Ibidem.

vinculación con la comunidad tanto en su faceta de designación o herencia como en su faceta de elección. Así como su prolongación en el tiempo una vez desaparecido el individuo carismático.

Así como Carlyle selecciona y a continuación describe a sus Héroes y disecciona sus características para presentarlos como valores sociales imitables, Weber analiza el fenómeno del carisma no tanto por su calidad individual y sus valores sino por sus efectos sociales. Extrae un modelo complejo de poder y relación social así como la forma de organización derivada, para con él analizar liderazgos en diversos escenarios sociales y confeccionar una explicación coherente de lo que en ellos sucede.

De Carlyle nos interesa el listado de cualidades o conceptos identificadores que esbozan un modelo de líder y liderazgo que servirá de orientación en investigaciones posteriores pero que de inicio centran la manera metodológica de observar al líder. Pero de Weber destacamos sobre todo su focalización en la influencia del líder. La originalidad de sus trabajos reside en el estudio de la influencia social ejercida desde individuos u formas de organización. Influencia, poder y autoridad están correlacionados. Sin aquella estos últimos no existen. «*El poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún, contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad*».[213]

Tal imposición es efecto de la influencia que se define como «*dejarse* o hacerse sentir» y añado, modificando la acción o situación de terceros. O dicho de forma directa la «*capacidad que tiene una persona de determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de otra u otras».*[214] El acatamiento o reconocimiento de la influencia lo denomina «*dominación*» con un sentido positivo, a diferencia del poder impositivo, ya que supone un sometimiento, una obediencia, una aceptación del mandato con una base motivada. A esto se llama tener "*autoridad*".

Pero lo interesante desde la perspectiva sociológica es que produce una estructura mando-obediencia con reglas y procedimientos.[215] Tras esta constatación Weber se hace una doble pregunta:

1. por los motivos que llevan a las personas a aceptar y obedecer a quien imparte mandatos.

2. por como éste organiza su poder para ejecutar su mandato y ser obedecido.

Con esta cuestión Weber se está adelantando a la cuestión del por qué y el cómo del fenómeno que más tarde se conceptualizará como liderazgo pero siempre con el sesgo particular de analizarlo desde los efectos sociales que conlleva.

213 M. Weber. Il concepto de la acción social. # 16. Poder y Dominación. Pág. 43 y ss. Ibidem.
214 M. Moliner. Diccionario de uso del español. Ed. Gredos. 1991. The Free Dictionary. Farlex Inc. 2013.

215 J. Abello. Op. cit. Pág. 26.

En nuestro caso y con el objeto de ir situando y delimitando este concepto, la respuesta se focaliza en el denominado individuo carismático, objeto de reconocimiento colectivo y en la concatenación de consecuencias sociales y organizativas que se derivan de tal reconocimiento mientras es un líder real.

La respuesta debe focalizarse, en la influencia que se deriva de su huella, de su herencia, de las fórmulas para su perdurabilidad y por tanto para ejercer influencia, que adopta el carisma una vez desaparecido el individuo carismático. Este es sin duda el guion de numerosas vidas y actuaciones de personas calificadas como líderes en su contexto histórico y social que acaban dejando una huella perdurable o acaban con su propia vida. Pero no debemos confundir perdurabilidad de un liderazgo carismático con memoria de hechos notables. En el primer caso podemos citar la obra y legado de Ignacio de Loyola o el cambio de estatus jurídico, político y social introducido para el colectivo de color por la acción de Mandela, o los efectos derivados de los descubrimientos de Marie Curie entre otros.

- **Conclusión sobre el Gran Héroe y el Carisma.**

A partir de estas primeras teorías que se aproximan al análisis del liderazgo, empezamos a indicar algunos de los distintivos que en nuestro estudio consideramos configuran el liderazgo. Estos son:

1. los atributos ejemplares,
2. la cualidad reconocida,
3. la influencia,
4. la temporalidad.

Estos conceptos ponen de manifiesto que el líder es ante todo virtuoso y fuerte. El líder interactúa con los otros que le reconocen como tal. Es necesariamente influyente. El liderazgo es temporal pero puede traspasar los límites de la temporalidad del líder. Es su influencia atemporal una forma de medir y valorar la calidad y dimensión del liderazgo.

El carisma no está asociado necesariamente al Gran Hombre o Héroe, de Carlyle y otros. Interpretes posteriores unieron ambas visiones con la intención de reforzarlas. Pudo ayudar el pesimismo final de Weber ante el avance del utilitarismo económico más estricto y de cuyos perniciosos efectos para la humanidad la única escapatoria posible estaba en manos de las figuras que él mismo había excluido del análisis

sociológico, *«los profetas totalmente nuevos»*[216]concluyendo con ello en un extraño reconocimiento del Héroe carismático.

Pese a que analizamos teorías ya centenarias, sobre la concepción del líder y su influencia social, la conjunción de la figura teórica del Gran Hombre y el líder carismático con sus efectos sociales es todavía localizable en la historia contemporánea. No se trata de situaciones normales en sociedades avanzadas, sino de situaciones con graves consecuencias de carencia de democracia y la libertad, subdesarrollo, autoritarismo y confusión pretendida de política y religión.

Los casos se dan en su mayoría en sociedades con regímenes autoritarios aun salidos de fórmulas democráticas, que continúan realzando la figura del líder instaurador[217] o sus sucesores (Cuba, China, Corea del Norte, Irán, Venezuela, Arabia Saudí y Emiratos Árabes) que es quien dicta la ley y decide la vida,[218] en un contexto contradictorio de acceso por medios democráticos al poder y apelación a la dominación por la violencia ya sea interior (movilizando a grupos parapoliciales adictos) o exportándola favoreciendo la acción de grupos radicales (caso del Emirato islámico, Alqaeda).

También se proporciona una visión del líder como un individuo necesario y excepcional, en democracias débiles como Rusia, Turquía, Ucrania, Egipto, Venezuela, Nicaragua, Bolivia e incluso Argentina, en las que se producen además otros fenómenos que acompañan y refuerzan el liderazgo, o lo controlan, como el acceso a la burocracia, al poder local o regional y gobierno de grupos sociales históricamente marginados(Indígenas, etnias sin estado como los Kurdos, Sectas religiosas).

Es de notar asimismo, la apelación tergiversada a estas teorías, aunque bajo formulaciones camufladas de modernidad, por parte de grupos radicales de extrema derecha que en los países democráticos europeos y Estados Unidos, optan por acceder al poder con proyectos involucionistas. Se trata de posicionar, mediante el uso de los medios que proporciona la democracia, liderazgos extraordinarios que en la realidad

---

[216] M. Weber. La ética Protestante y el Capitalismo. FCCE .México. 1958. También Ch. Lindholm. El Carisma. Pág. 48

[217] A modo de ejemplo y confirmación de manipulación ideológica en la actualidad. Cita de una tesis de Maestría de la Universidad de La Habana, Facultad de Ciencias Pedagógicas, Enrique José Varona. Ciudad Habana. República de Cuba. 2010. Autor: Edmundo de Jesús de la Torre Blanco. Título: EN TORNO AL PAPEL DEL INDIVIDUO EN LA HISTORIA. «*De modo que el indiscutible papel que desempeñan las grandes personalidades se realiza mediante el vínculo de estas con las masas populares, de cuyo seno surgen, a través de la influencia y de la capacidad movilizativa que puedan tener sobre el pueblo, que es el sujeto real de la historia, de las transformaciones que se producen en la sociedad y condicionan su desarrollo. Por ello el Che, en su conocido texto «El Socialismo y el Hombre en Cuba» (1965), al manifestar su intención de explicar el papel que juega la personalidad en la Revolución Cubana, la identifica con el hombre como individuo de las masas que hacen la historia. A partir de su experiencia vivencial como protagonista y testigo de los primeros años de esa revolución, destaca la creciente intensidad del diálogo establecido entre Fidel y el pueblo y, sobre esa base, la estrecha unidad dialéctica entre el individuo y la masa».*

[218] Referencia de estos hechos es el artículo de *Vicente Molina Foix. Dios sabe más que tú. El Pais 31 de Agosto de 2013* en el que en relación a la reacción popular en Egipto contra el gobierno de Morsi y los Hermanos Musulmanes cita: *«Ante la queja pacífica que se venía oyendo en las calles de todo Egipto (por no hablar de otros países como Túnez o Argelia) la única respuesta que estos santos varones gobernantes daban, ungidos de piedad, era siempre la misma: De tus derechos, de tus libertades, de tus modos de amar y de vestir, sabe Dios más que tú».*

despliegan una confusión entre la acción transformadora benefactora de la sociedad con su continuidad como gobernantes (recordar intentos de prórroga de mandatos de Evo Morales, Correa, Hugo Chávez, Cristina Kirchner, Ortega o alternancias pactadas como Putin) apelando a cambios constitucionales, modificaciones electorales, control del Poder Judicial, limitación de la acción opositora. Adquieren además el carácter de refundadores de la patria (Castro, Chávez y Morales) o del espíritu del imperio (Putin) con lo que entienden que la sociedad debe ceder a los nuevos ideales renovadores.

Si Don Tomás Carlyle y Don Max Weber levantaran la cabeza.

II.4 - La teoría de los rasgos y las aptitudes.

La teoría del gran hombre y la relativa a la influencia del carisma no mueren con sus autores ni con sus épocas. Sus ideas, matizadas con la evolución del pensamiento filosófico en los años del cambio de siglo y las transformaciones, económicas, sociales y políticas que se desencadenan, llegan a filtrarse en los modelos teóricos que en años posteriores continúan analizando las figuras del líder y sus influencias sociales.

Pero en adelante, es decir ya en el siglo XX de la primera posguerra mundial y en particular en los años que suceden al resurgir del Crack económico, no ya como figuras históricas[219] sino en sus funciones de dirigentes de instituciones públicas o privadas tratando de correlacionar las características de tales líderes y de su liderazgo con la calidad de las organizaciones políticas, económicas, culturales que dirigen. Nos introducimos en una sociología empírica pero que no abandona aún la sociología descriptiva, pues aunque intenta describir y medir conceptualmente al líder no abandona el antiguo axioma del «líder que nace» al presuponer que las personas nacen con ciertas características o rasgos físicos, sociales e intelectuales, que las hacen especiales para ser líderes.

Como prolongación de la teoría del "Gran Hombre" se realizaron nuevos estudios, con una orientación filosófica e histórica, sobre un número significativo de «*personas socialmente relevantes»*, vistas como líderes, con el objetivo de descubrir en ellas rasgos de personalidad comunes que pudieran explicar los fundamentos de su

[219] No existía una historia social de la aristocracia y de los campesinos, de los burgueses y de los trabajadores, en las diferentes épocas y en los diferentes pueblos, por eso tuvo que surgir una sociografía o sociología descriptiva, a fin de responder a las exigencias de una sociología científica. Pero en el siglo xix apenas se amplió dicha sociografía, hasta que en los Estados Unidos la formación de una sociedad nueva provocó necesariamente la aparición de un catálogo extensísimo y de un inventario de los problemas sociales más importantes. Propiamente una sociología empírica, condicionada por una sociología histórica general, es la que caracterizó la sociología americana, especialmente después de la primera guerra mundial. *Gottfried Salomon-Delatour. Historia social y sociología histórica. En René König, Tratado de Sociología empírica. Tecnos. Madrid 1973.*

liderazgo. De esta manera la recién constituida «*teoría de los rasgos*», establecería como conclusión básica que *«un líder es toda aquella persona que posee determinados rasgos de personalidad que lo capacitan para dirigir la sociedad y lo diferencian».*[220] El líder en particular es portador de un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación social.

El interés fundamental de las investigaciones, de la que llamaremos por su objetivo común Escuela de los Rasgos, se orientó a descubrir cuáles eran las principales características propias que distinguían a los grandes líderes, bajo el supuesto ya citado, de que si estas se encontraban también en otras personas, entonces podrían potencialmente convertirse en líderes. Desde la perspectiva de la sicología destaca por su influencia en las investigaciones Gordon Willard Allport (1897-1967) quien introduce el término ***«rasgo***» definido como la «*dimensión perdurable de características de la personalidad gracias a la cual se distinguen las personas entre sí*´». También en sus estudios sobre la evaluación de la personalidad concluye «*que cada personalidad individual constituye un patrón único*»[221]. Desde la posición de la sociología uno de los primeros investigadores de esta escuela, Ralph Melvin Stogdill,[222] identificó rasgos que definirían al líder en varias áreas: físicos, de inteligencia y capacidad, de personalidad, de desempeño de tareas sociales.

Amplió su campo de estudio con las observaciones sobre diversos investigadores, sintetizando un amplio rango de rasgos específicos que se habían identificado y relacionado con la capacidad de liderazgo:

- cinco rasgos físicos (*energía, apariencia y altura*),
- cuatro rasgos de inteligencia y capacidad(*comprensión de los negocios)*
- dieciséis rasgos de personalidad (*adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo*, *anhelo de realización, motivación, ambición, tenacidad, honestidad, integridad, estabilidad emocional,*).
- cuatro características relativas al desempeño de tareas (*impulso a la práctica*, *persistencia en la tarea e iniciativa*).

[220] Ralph Melvile Stogdill. 1904-1978. Profesor de Ciencia de la Administración y Sicología. Universidad de Ohio. Director Asociado de los estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio.

[221] *Gordon Willard Allport. La personalidad. HERDER. Barcelona.1973. Ver también: The Person in Psychology .U. Harvard. 1968*

[222] Stogdill, RM (The Ohio State University Columbus). Personal factors associated with leadership: Survey of literatura. The Journal of Psycology. Págs. 35-71. 1948.

- nueve características sociales (sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales, y capacidad administrativa).

El listado de características identificadas como propias de los líderes es muy amplio, tanto como investigaciones realizadas. El listado tampoco es exhaustivo ya que permanece abierto al investigador. Los estudios tampoco correlacionan entre sí los rasgos del listado por lo que en apariencia no se llega a determinar cuáles de ellos identifican mejor al líder o cual es la combinación de características que asegura una correcta definición.

Durante el primer tercio del siglo XX los escasos estudios estrictamente sociológicos que se puede decir están relacionados con el liderazgo continúan el hilo conductor de la teoría del Gran Hombre. En esos años el objeto de la investigación reside en identificar entre los dirigentes, políticos, empresarios, artistas reconocidos, religiosos, aquellas cualidades, características o rasgos, que a su vez les diferenciaban dentro de la sociedad del resto de sus coetáneos y mediante las cuales habían alcanzado el éxito. Pero se introduce un matiz que tales líderes habían hecho exitosas a las organizaciones con las que se habían vinculado. El interés por el estudio del liderazgo añade un nuevo capítulo que tratará sobre la relación del líder con las organizaciones que dirige y que como sistemas sociales, desempeñan una función social exitosa en el campo político, económico o cultural.

En el revuelto siglo XIX se observa la aparición de un fenómeno social, mejor diríamos sistema social de dimensión y funciones variable, que intervendrá en la transformación del poder y de las estructuras políticas, de los agentes económicos y del sistema de división del trabajo. Son las organizaciones complejas, que consiguen una gran penetración en la actividad de la sociedad y crecen desplazando a los poderes e instituciones tradicionales del antiguo régimen provocando un fuerte impacto sobre la estructura social, la producción, comercialización y la economía en general. Desde la todavía incipiente sociología se inicia la observación y estudio de estos nuevos sistemas sociales al que acompaña un nuevo formato de relación organización-sociedad que se denomina "burocratización" y del que interesa su impacto sobre el desarrollo de la sociedad moderna.

El estudio de la burocracia busca ofrecer un modelo básico de interpretación e investigación de las organizaciones. Para Weber investigador preminente del fenómeno de la burocratización, ésta es una manifestación de la dominación mediante la organización. «*La acción racionalmente socializada de una estructura de dominación encuentra en la "burocracia" su figura específica».*[223] La teoría de la dominación burocrática es la primera teoría ordenada sobre las organizaciones. Considera que la

[223] M-Weber. Economía y Sociedad. Sociología de la dominación. pag.705. Fondo de Cultura Económica. México. 1979.

organización burocrática es un instrumento con el que se ha ido modelando la política, la economía y la tecnología modernas. La «*administración burocrática»,* cuya nota esencial es la racionalidad y eficiencia, significa el ejercicio del control basado en la competencia técnica, rasgo que la hace específicamente racional y eficaz y al que se añaden: una autoridad atribuida, una jerarquía funcional profesionalizada, una racionalidad procedimental, un corpus administrativo profesional de carrera y remunerado.[224]

Pero el foco en principio, no se pone en estas organizaciones que se van complejizando sino en los hombres que se sitúan al frente y a los que por sus particulares rasgos se les atribuye los resultados exitosos de la organización. ¿Cumplen esos dirigentes con los rasgos o características específicas de los líderes?

Para responder a esta pregunta los investigadores tratan de descubrir y elaborar un marco teórico, a modo de plantilla proyectable y aplicable en la sociedad, que comprende una larga lista de características o rasgos tanto físicos, como sociales e intelectuales más arriba citados. El rasgo incluido en la plantilla se entiende como parte de una variedad de atributos individuales que contienen fundamentalmente aspectos de la personalidad propia y en menor grado de su proyección social. El líder nace, es el principio. Pero nace dotado de características peculiares y particulares. Su relación social es una consecuencia de su posición de liderazgo.

Pese a observarlo hoy como un estereotipo, este marco conceptual constituyó el primer esfuerzo sistemático por determinar en qué medida los líderes, que además son exitosos, marcan sus diferencias con el común de los ciudadanos. Pero también para concluir que el liderazgo no era un don o privilegio de origen prodigioso sino que se encuentra en la naturaleza humana, ya que cualquier individuo que dispusiera de tales rasgos era un potencial líder. Con los rasgos y características delimitadas, el líder puede ser observado, analizado y confirmado desde fuera. Conclusión que supone empezar a cuestionar que la condición de líder con lleve la "posición de dominio social" que inicialmente se le había atribuido de forma automática por sus características de líder.

La complicación del desarrollo económico. Los vigorosos movimientos sociales que constata la sociedad de entreguerras. Las transformaciones políticas en favor de la democracia. El incremento de los intercambios económicos y los cambios en las relaciones laborales por presiones sindicales, que se experimentan en EE.UU y Europa llevan a recomendar la búsqueda de los mejores para dirigir organizaciones complejas públicas y privadas.

[224] Ídem. Pag.716 y ss.

La teoría de rasgos se convierte en un instrumento útil como forma teórica de medir y seleccionar los líderes dirigentes ya que la posesión de las características definidas es un seguro para descubrir líderes con garantías de éxito. La teoría trata de encontrar cuáles son estos rasgos para de esta manera, identificar más fácilmente a las personas que deberían ser seleccionados como los futuros líderes de una organización. Esta perspectiva puede permitir señalar el tipo de persona indicada para ocupar posiciones de liderazgo. Pero no puede ir más allá en referencia a si el líder será exitoso o no. Este aspecto será más tarde un complemento del liderazgo a investigar.

Las organizaciones complejas que se desarrollan en las primeras décadas del siglo XX empiezan a exigir una forma de gobierno también compleja lo que significa división de funciones, cometidos especializados y gestión del funcionamiento interno de la organización y de sus relaciones con el entorno exterior cada vez más ampliado. La función del liderazgo se diversifica y el líder se convierte en cohesionador no sólo de personas y equipos sino también de las funciones de otros dirigentes que en su ámbito son líderes.

El liderazgo empieza a dejar de ser univoco y de considerarse como única, la relación social de arriba abajo. Se le empieza a considerar y estudiar en su articulación con otros agentes en su ámbito de actuación y a valorarlo en función de sus resultados para el medio social en el que se encuentra.

Las organizaciones públicas y privadas van cobrando una importancia significativa en la sociedad moderna que se va constituyendo conforme avanza el siglo. Son instrumentos decisivos en la calidad de vida de los ciudadanos. Proporcionan empleo, administran la vida pública, educan, atienden las necesidades sanitarias, facilitan servicios básicos. Tienen una función social fundamental cuya continuidad debe garantizarse bajo un gobierno cualificado.

El líder pasa a ser cada vez más, analizado no sólo por sus características o rasgos particulares sino por el uso que de ellos hace para los buenos resultados de la organización y su progreso. La experiencia va demostrando que aunque disponiendo de las mismas características los líderes no tienen los mismos comportamientos y los resultados no son los mismos.[225]

Como consecuencia de la sucesión de experiencias y observaciones empíricas, en particular sobre los roles informales del líder en la organización, cobra relevancia el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Se inicia un largo proceso de investigaciones que llega hasta nuestros días, que dicho en tono distendido puede compararse la apertura de una ruta en búsqueda de un talismán con el que conseguir organizaciones exitosas por medio del "líder eficiente". El líder, a su vez

[225] R.M.Stogdill. op. cit.

empieza a perder su configuración de modelo a imitar y seguir, para pasar a ser clasificado por sus dotes o rasgos naturales particulares que lo capacitan para dirigir, pero incluyendo además el presupuesto de que tales rasgos conllevan también la eficacia.

II.5.- Estudios complementarios y matizaciones pragmáticas a la Teoría de los rasgos.

1.- Cuatro factores de aplicación general que tipifican al líder:

Desafortunadamente la experiencia de éxitos y fracasos en la guerra mundial, particularmente en el Pacífico, así como las pérdidas constatadas en la economía durante el crack financiero y sus desastrosas consecuencias sociales, añadiéndose también la nueva división del orden mundial en bloques políticos ideológicamente enfrentados, llevan a poner énfasis en esta nueva vía de la eficacia del liderazgo.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial impulsadas por la Secretaría de Defensa y el Departamento de Estado de EE.UU. se iniciaron en 1945, un conjunto de investigaciones en el Departamento de Investigaciones Empresariales de Ohio State University[226], con la finalidad de elaborar un modelo de rasgos o características que permitiera definir, medir y evaluar a los líderes y sus diversos estilos de liderazgo e identificar y describir su comportamiento.

Estos estudios concluyen con una propuesta de nueve tipologías de conducta del líder y un instrumento de medida conocido como Cuestionario para la Descripción de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) cuya aplicación se ciñó a las tripulaciones de los bombarderos B-52 para caracterizar la conducta de los comandantes de los aviones. De un ámbito restringido y especializado extraen finalmente, mediante análisis multifactorial, cuatro factores de aplicación general que tipifican al líder. [227]

1. La cercanía: este factor se caracteriza por relaciones personales cordiales, confianza mutua, disponibilidad para explicar las acciones y disponibilidad para

[226]También conocido como: Personnel Research Board, dirigido simultáneamente por J.K. Hemphill, E.A.Fleishman, R.M.Stogdill, C.L. Shartle y Pepinsky**.** Ver: Ralph M. Stogdill. THE EVOLUTION OF LEADERSHIP THEORY. Academy of Management. Agosto. 1975. "*Small group research after World War II stimulated the development of exchange theories and expectancy-reinforcement theories. The most recent developments comprise path-goal theory and contingency theory*"

[227] Las clasificaciones no son literales sino traducciones a nuestro entender más adecuadas con la definición de la conducta del lider para un lector en castellano. La traducción literal más al uso es: CONSIDERACIÓN/ ESTRUCTURA DE INICIO/ ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN/SENSIBILIDAD O CONCIENCIA SOCIAL. Ver: The Ohio State University. Fisher College of Business. www.fisher.osu.edu

escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.

2. La coordinación: en este factor el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.

3. La estimulación**:** Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.

4. La conciencia social**:** Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

La observación e intentos de comprobación de estos factores teóricos, en las investigaciones realizadas suministraron una gran variedad de conclusiones de acuerdo con la mayor o menor intensidad de la presencia de cada uno de los factores en los líderes y de la combinación entre ellos. La mayoría de las investigaciones se centran en las correlaciones más o menos altas entre los factores «cercanía» y «coordinación» como factores básicos con los que deducir criterios permanentes de eficacia del liderazgo.

El estilo de liderazgo que alcanza altos valores de correlación entre ambos factores, generalmente da lugar a resultados positivos medidos en respuestas óptimas de los subordinados (motivación, satisfacción, respuesta en el trabajo,…) Sin embargo los cuestionarios y métodos empíricos de medida utilizados proporcionaban también numerosas excepciones a la hipótesis sobre la eficacia del líder que debería deducirse de la presencia de los cuatro factores.

La contrariedad no estaba sólo en la intensidad del factor en el líder sino en la respuesta de los subordinados incluso a una intensidad del factor elevada. La deducción era clara: existían otros factores, por descubrir, en el campo de la relación social que era necesario tener en cuenta con mayor detalle y amplitud.

2.- Clases de líderes:

Como consecuencia de estas debilidades intelectuales que impedían establecer un modelo de líder eficaz, aplicable a la dirección de diversas situaciones organizacionales el Instituto de Estudios Sociales de la Universidad de Michigan,[228] propone una nueva línea para observar y estudiar la conducta del líder. Establecen una doble perspectiva:

- líderes «*centrados en el empleado»:* resaltan las relaciones interpersonales. Toman un interés personal en las necesidades de sus subordinados. Aceptan las diferencias individuales entre ellos

- líderes «*centrados en la tarea*»: tienden a acentuar los aspectos técnicos del trabajo. Su principal objetivo es el adecuado cumplimiento de las tareas del grupo.

Los resultados indicaron que los líderes «*centrados en el empleado*» conseguían de sus seguidores mejores resultados que los «*centrados en la tarea*». Sin embargo no era una conclusión estable ya que los resultados variaban e incluso se invertían en función de la situación organizativa, de la composición del grupo, de la tarea, de las características de los subordinados.

Uno de los miembros del equipo investigador, Rensis Likert [229]explicaba que ante esta variación de situaciones la simple función de liderazgo es relativa. Para ser efectivo un líder debe adaptar de forma continua su conducta teniendo en cuenta las expectativas, valores y habilidades interpersonales de aquellos con los que interactúa. No hay reglas específicas de liderazgo que funcionen efectivamente y de forma automática en todas las situaciones. En consecuencia el líder para ser efectivo necesitará considerar las características de la situación específica en la que actúa y las de las personas involucradas.

Rensis Likert, confirma estas teorías en su publicación *New Patterns of Management* [230] cuando indica que los mejores dirigentes ponen principalmente la atención de su actividad y objetivos en los aspectos humanos de los problemas que plantean sus

[228] Integrado en el por un equipo de investigadores docentes: R. Likert, D. Katz, Mc Coby, R.L. Kahn y Seashore**.**

67Rinse Likert (1903-1970). Profesor de sicología social de la U. de Michigan. Fundador y Director del Instituto de Estudios Sociales. Su fama viene de sus investigaciones sobre los estilos de gestión en las organizaciones.

R. Likert. El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Ediciones Deusto. Bilbao.1969.
R. Likert y J. Gibson. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. México. 1986
68 Rensis Likert. New Patterns of Management. Editorial: McGraw-Hill Inc.,US 1961

subordinados. Pero añade que también, se empeñan en crear grupos de trabajo eficaces con metas complejas y autoimpuestas. Por otra parte, en un anticipo del moderno concepto de «*empowerment*», subraya que los dirigentes calificados como eficaces eran los que establecían los objetivos de la organización, pero paralelamente dispensaban a sus empleados la libertad necesaria para conseguirlos.

Las investigaciones de este mismo grupo del Instituto de Estudios Sociales de la Universidad de Michigan a partir de los años cincuenta introducen en la Teoría de los rasgos un nuevo tema, «*el análisis de las aptitudes de los dirigentes*». Contribuye a ello el estudio de Robert L. Katz sobre las interrelaciones del líder y la organización en cuanto dirigente y sus consecuencias en el liderazgo. [231] La aptitud está entendida como la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad, pero también comprende la habilidad que tiene una persona para ejecutar diversos tipos de actividades de una forma eficaz. Estas aptitudes son según Katz:

1. Técnicas: competencia en una tarea determinada.
2. Humanas: relaciones **s**ociales y de comunicación.
3. Conceptuales**:** evaluar problemas y percibir interrelaciones.

El resultado del estudio no proporciona tampoco soluciones universales. Se inicia no obstante, la ruptura de un mito y se abre una puerta a una nueva manera de observar el liderazgo ya que el enfoque de las tres aptitudes enfatiza que los buenos líderes no necesariamente nacen. Las aptitudes pueden ser desarrolladas por experiencia y formación. (El mismo autor establece una proporción de 30% rasgos innatos, 70% formación y experiencia).[232]

Expone también que la aplicación de cada una de estas habilidades dentro de la organización es diferente según el directivo y según el nivel que ocupa en ella. Influye además la función que desarrolla el directivo en la organización. El líder está encorsetado entre sus características particulares y los condicionantes de la organización. Su margen de actuación es limitado aunque una responsabilidad de su función de líder, es identificar las habilidades que son más necesarias en los distintos niveles de responsabilidad.

Los resultados de las investigaciones dejaban ver que tanto los rasgos como las aptitudes podrían estar determinados conjuntamente por la herencia, pero igualmente

[36] Robert L. Katz. Skills on an effective administrator. Harvard Bussines Review. January-February. Pags.33-42.1955.
[231] Robert. L. Katz: Conclusiones. Pag.42

[232] R.L. Katz. Ibidem..

por la experiencia y el aprendizaje. Incluso éste podría tener más influencia en la calidad del liderazgo que las características innatas.[233]

3.- Características personales innatas y adquiridas

Las investigaciones sobre el liderazgo comienzan a primar esta nueva línea abierta sobre las aptitudes en un intento de predecir que además de las características personales innatas, las adquiridas facilitan así mismo a las personas avanzar en las jerarquías organizativas y sociales y alcanzar posiciones reconocidas a los líderes. Los datos de los trabajos de campo en empresas y administración van indicando significativamente cómo estas aptitudes o características asumidas por el individuo preparan y capacitan para el ejercicio del liderazgo. El líder no puede permanecer inactivo pues sus rasgos y características se desarrollan en la interacción con la organización. Las cualidades deben cultivarse y completarse con aptitudes adquiridas o desarrolladas. El encorsetamiento precedente empieza a romperse como consecuencia de la interacción líder- organización.

Quien había sido un destacado promotor de la teoría de los rasgos, R.M. Stogdill, en 1948 había planteado una revisión de la teoría influenciado por dos evidencias: el liderazgo no tiene un comportamiento univoco en todas las personas y está de alguna manera condicionado por la relación con los seguidores. "*Una persona no se convierte en un líder, por la simple razón de la posesión de una cierta combinación de rasgos*"[234]. Los estudios mostraban como un dato añadido que el impacto de los rasgos de los líderes, en los sistemas sociales analizados, léase organizaciones, dependía de la situación en la que éstos se encontraban, de la posición que ocupaban, así como de las características de los otros líderes y de los seguidores de su entorno.

[233] La investigación de los rasgos y las aptitudes se realiza mediante el uso de cuestionarios en paralelo al estudio experimental del comportamiento individual en el grupo.

[234] Stogdill, RM . Personal factors associated with leadership: Survey of literature. The Journal of Psycology. 1948. Este autor revisa la "teoría de los rasgos" también en: Stogdill, Ralph M.. (1977) Leadership abstracts and bibliography, 1904 to 1974 Columbus: College of Administrative Science, Ohio State University. Vease así mismo su obra más reciente: Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press (Nueva York). 1974. Rev. 1981

El predominio de unos rasgos definidos o de unos sobre otros, no confería al liderazgo un carácter de aplicación universal. Stogdill concluyó una obviedad importante en aquellos años:

- Las personas que son líderes en algunas situaciones no lo son en otras.
- El liderazgo se da entre las personas, es decir «*dentro de*» y en una «*situación*» social.
- La clave no radica en los rasgos en sí mismos, sino en que éstos guarden una correcta correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores.

Se abre una puerta hacia una nueva dimensión de los estudios del liderazgo. La óptica de la investigación ya no se dirige únicamente hacia las cualidades esenciales como fundamentos del liderazgo, sino también a las relaciones interpersonales que se originan en una variedad de situaciones sociales. Aunque no se da una renuncia a los rasgos personales que siguen guardando su relevancia, estos deben ser evaluados en relación a las demandas que se originan en una determinada situación social. El líder se convierte en tal por el uso que efectúa de sus rasgos característicos en su relación con los seguidores. El liderazgo empieza a entenderse como un proceso.

4.- El liderazgo como un proceso.

El liderazgo no es por tanto, como se había descrito en las investigaciones de la Escuela de los Rasgos, un estado pasivo prácticamente sobrevenido. Sino por el contrario el resultado de una relación «*trabajada*» entre el líder y otros miembros del grupo. En tal caso se empieza a deducir que las características determinantes del liderazgo y su reconocimiento, pueden encontrarse tanto en ciertas particularidades del individuo como en el grupo.

La línea investigadora de D. Katz y de su colega R.L. Kahn[235] avanza en esta línea abierta por Stogdill en el entendimiento del líder y del liderazgo por su necesaria vinculación social. Sin relación, reconocimiento y aceptación social (se entiende grupal, de equipo, de colaboradores, etc…) no se da el liderazgo aunque se tengan rasgos de líder. En este sentido se interesan en destacar, además de las características ya definidas en otras investigaciones, las funciones de influencia y orientación del líder

[235] D Katz, R. L. Kahn. "The social psychology of organizations". Wiley Ed. New York. 1978.
Robert Louis Kahn (1918). Profesor de Sicología Social y Director del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan.
Daniel Katz (1903-1998). Profesor de Sicología y miembro del I.I.S de la Universidad de Michigan.

en los seguidores, que se evidencian no por ser rasgos sino ejercicio de relación en un medio social o dentro de una organización.

Como resultado de las citadas funciones el liderazgo se podrá definir[236] como «*un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica para la consecución de un objetivo predeterminado por el líder o la organización*». El liderazgo, en cualquier situación y relación social, aporta un grado de influencia que es esencialmente particular y característico del líder, pero que tiene como consecuencia dar un paso más allá de lo que la estructura organizativa puede plantear o exigir. El líder debe ser capaz de cambiar la rutina en acción creativa, modifica el hábito, proporciona una orientación y sitúa a los individuos en el camino de la renovación y la evolución de la organización.

Esta línea, todavía apenas insinuada, pero que esboza características precisas del líder como la particular libertad, iniciativa, creatividad, independencia y desafección, nos interesa en nuestra investigación. No por iniciar un nuevo listado de rasgos definitorios sino por ir delimitando aquellos que son activadores de la influencia en la relación social y que suscitan el reconocimiento por los seguidores y modificaciones en sus comportamientos. Pero sobre todo ese esbozo, que en la evolución de la teoría de los rasgos va apareciendo, de una toma de conciencia del líder con su rol y su función social. Morgan Macall sin formular estas ideas como lo acabamos de hacer proporciona una orientación en tal línea: «*los verdaderos líderes del futuro son los que tienen la capacidad de aprender de sus experiencias y permanecen abiertos al aprendizaje continuo».*[237]

Es interesante observar cómo del hieratismo de los rasgos exclusivos y diferenciadores que tipifican la Teoría del Gran Hombre y la peculiaridad cuasi mágica del carisma, el racionalismo empírico y académico de los años cuarenta combinado con la teoría de los rasgos, empieza a elaborar con métodos estadísticos aplicados en trabajos de campo experimentales, modelos de líder y liderazgo. Sin embargo, estos modelos extraídos de estudios en empresas y organizaciones no acaban de ser de aplicación universal dada la variación de situaciones investigadas y la dispersión de resultados aunque se hayan publicado y presentado como teorías explicativas con base científica. El motivo radica también en la diversidad y variabilidad del carácter y conducta del individuo por muy cualificado que éste sea, aun en situaciones comparables. Así, se explican casos analizados en organizaciones concretas de los que se extraen conclusiones que no pasan de ser referencias o hipótesis de partida para nuevos estudios a efectuar en otras organizaciones, siempre con carácter de comprobación de

[236] D. Katz, R.L. Kahn. Ibidem.
[237] Morgan W. Macall. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders .Harvard Business School Press. Boston. 1998.

la teoría aplicada pero en circunstancias culturales y sociales diferentes. Sin embargo con estas conclusiones se puede ir elaborando un hilo conductor que nos va delimitando la figura del líder y que nos define también el liderazgo pero cada vez apoyándose menos sobre los rasgos y más sobre las manifestaciones de su conducta.

II.6 – La función e influencia de la conducta del líder.

La teoría de los rasgos y sus estudios teórico-conceptuales o empíricos, pretenden explicar cómo se da el liderazgo y cómo es o actúa el líder. Su importancia para la sociología está en esa constancia en penetrar en el fenómeno de forma metódica y rigurosa. Por parte de algunos investigadores el objetivo es desentrañar los componentes heredados o adquiridos del líder y de su acción o liderazgo como fenómeno social con influencia en otros individuos y en la sociedad. Para otros investigadores el objetivo no radica tanto en el fenómeno social del líder y el liderazgo cuanto en las consecuencias sociales que tiene tal fenómeno para lo que se centrarán en su modo de relacionarse con los individuos y la sociedad y en las transformaciones que se derivan de su actuación. Le llamarán la observación del comportamiento, o conducta del líder.

La piedra de toque está en la inevitable relación con los otros que el líder no puede eludir y sin embargo debe tramitar. De este trámite se derivan en primer lugar, la calificación y reconocimiento de sus capacidades y en segundo lugar, los beneficios o problemas, de la organización o sistema social en el que actúe.

No podemos reconocer que la teoría y la investigación sobre los rasgos de los líderes ha sido un enfoque exitoso para dar una explicación omnicomprensiva del liderazgo. Sin embargo debe destacarse su aportación a la investigación sociológica con métodos empíricos y estadísticos como la Escala de Likert[238].

No ha sido posible comprobar que todos los líderes investigados poseen todos los rasgos descritos en la teoría para ser líderes reconocidos. Mientras que un número significativo de tales rasgos los podemos encontrar en personas que no son líderes ni han ejercido acciones de liderazgo. Luego hay una importante deducción: los rasgos no determinan necesariamente el liderazgo. Deducción que no invalida la teoría ya que en el líder puede haber rasgos que lo definen y lo identifican pero que sin embargo no lo predeterminan. El reconocimiento se efectúa siempre a posteriori y en medio o después de su actuación social.[239]

[238] Ver una didáctica explicación en: Ignacio Fernández de Pinedo: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. INSHT. Centro de Investigación y Asistencia Técnica. BARCELONA. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.2003.

[239] Hay una afirmación graciosa e inteligente de Peter F. Drucker que viene al caso: "puede haber líderes natos, pero seguramente son demasiados pocos para contar con ellos". El Líder del Futuro. Introducción.

Tampoco los numerosos trabajos de investigación pudieron concluir en un consenso, sobre qué rasgos son en efecto rasgos de liderazgo, ni sobre sus relaciones con casos manifiestos de liderazgos donde la lista de rasgos establecida apenas se cubría. La observación comparada entre distintas comunidades dentro de una misma sociedad como puede ser una nación, una cultura étnica o un medio urbano amplio como una ciudad, pone de manifiesto que en los líderes que podemos analizar los denominados rasgos, aparecen como patrones de conducta adquiridos a través de la educación y la influencia del medio familiar o grupo social inmediato. La experiencia también indica que el cruce del individuo desde su propio medio con otros distintos grupos sociales incrementa o reduce o modifica (favorece o deteriora o cambia) la posesión de tales rasgos o su calidad en su comportamiento. El dicho popular ya lo anunciaba. « *dime con quién andas y te diré quién eres».*

Los estudiosos del liderazgo en general no han podido encontrar rasgos específicos de la persona, que puedan relacionarse de forma fehaciente con el éxito. Se dan sugerencias y coincidencias de criterio en relación a ciertos rasgos, frecuentes en los líderes dirigentes que parecen dar pistas para predecir el éxito. A modo de ejemplo indicamos los más comunes: *la iniciativa, el poder, la inteligencia, el gusto por la competencia, la motivación para el trabajo, la habilidad en la relación interpersonal, la confianza en sí mismo.*[240]

¿Es comprobable?. En ciertos casos sí, aunque no necesariamente se den todos los rasgos citados. Sin embargo hay pocas dudas en aseverar que, si una persona posee tales cualidades tiene todos los materiales necesarios para ser un líder, con independencia de su origen. Es decir si son adquiridos o se heredan. Ciertamente, estos rasgos, más que determinar quién puede ser un líder, y quién no, lo único que indican es que estas cualidades son importantes para llegar a ser un buen líder. A ese método se han asido los procesos de selección de personal.

La Escuela de la teoría de los Rasgos, sostenida por prestigiosas universidades de Estados Unidos, tiene su cúspide en el período comprendido entre los años 1920 y 1950 impulsada por el afán optimizador dentro de las organizaciones públicas y privadas, del rendimiento humano y directivo, propugnado en la sociedad americana de la postguerra. Tras un período de casi total inactividad reaparece una matizada reproducción de la Teoría de los Rasgos en la década de los años 90.

Vuelve de nuevo a plantearse a modo de «eterna duda», también metódica, la pregunta que ya preocupaba a los pioneros de los estudios sobre el liderazgo: ¿Se puede identificar a un líder potencial tan sólo por su apariencia, corrección o nivel de educativo? ¿Es posible también predecir la eficacia y el éxito de un líder?

[240] Ver R.M. Stogdill, D. Katz y R.L. Kahn. Ibidem.

Un grupo de académicos del campo de la sociología y de la sicología social, como John Gardner, Morgan McCall y Michael Lombardo[241] despliegan nuevas teorías derivadas de sus estudios sobre la mejora de la eficiencia de los directivos en las organizaciones. Se basan tanto en la revisión de un gran número de estudios académicos precedentes y en sus propios trabajos de campo. En estos el líder y el liderazgo se asimilan con la dirección empresarial. Siguiendo el enfoque de los rasgos, pero no sujetos estrictamente a sus principios, intentaron de nuevo definir las características específicas del liderazgo que influyen en el éxito o en el fracaso, en este caso del directivo empresarial.

Estas nuevas investigaciones empiezan a concluir que en lo relativo a las características del líder no se trata tanto de «*qué tener*», cuanto de «*qué adquirir*», y el «*cómo actuar*». Gardner propone un listado que incluye los siguientes rasgos*: vitalidad física y resistencia, inteligencia y juicio orientado a la acción, competencia para tareas, necesidad de realización, la capacidad de motivar a las personas, valor y resolución.* Aunque los citados rasgos puedan considerarse necesarios hay otras actitudes en la conducta del líder que condicionan o potencian sus actuaciones.

El autor retoma el sentido de proceso de relaciones interpersonales para el liderazgo que aparece en las últimas investigaciones de la Teoría de los rasgos y subraya la faceta de influencia sobre las conductas y sentido de las acciones de los seguidores. En una cita suya nos encontramos resumidas estas conclusiones que formarán la base de su línea de investigación. *«El liderazgo es un proceso en el que mediante la persuasión o el ejemplo un individuo estimula a un grupo a alcanzar los objetivos planteados por el líder, o compartidos por el líder y sus seguidores*».[242] Nos interesa de estas proposiciones el papel activo del líder que no está preso de sus características sino que estas se convierten en un instrumento que dinamiza su relación con su medio social haciéndola eficaz para sus objetivos pero por saber hacerlos coincidir con la verdadera voluntad de sus representados y representarla. Termina Gardner, «*hay necesidad de líderes capaces de hacerlo*». Es una visión positiva y a la vez útil y realista sobre el líder.

[241] John W Gadner. El Liderazgo . Grupo Ed. Latinoamericano. Colección Estudios Políticos y Sociales. Mexico. 1991. Morgan W. McCall. Profesor de Gestión y Organización. University Soucern California Marshall School of Business. Los Ángeles. Ver: High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders .Harvard Business School Press. Boston. 1998. M.W. MacCall, Michael M. Leonardo, Ann M.Morrison. Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. The Free Press. N.Y. 1988.
M.M. Lombardo y otros. Fyi for Your Improvement. Lominger International. Minneapolis. 2000. Ver también: The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future. Lominger International Minneapolis. 2000.

[242] John W Gardner. Introducción. Ibidem

1.- Supuestos que no deben darse porque anulan al líder y Rasgos principales a los cuales podría atribuirse el éxito

Los investigadores McCall y Lombardo, por su parte, analizaron tanto a los líderes considerados exitosos como a los que no lo fueron. Igualmente elaboraron una lista de rasgos, pero diríamos que a la inversa. Es decir, los supuestos que no deben darse porque anulan al líder, pues entendían que no era posible encontrar unos rasgos, que determinasen de forma clara, quien podía ser un buen líder. En su criterio «*los mejores ejecutivos no son necesariamente gerentes que poseen una lista de rasgos previamente identificada».*[243] En consecuencia adoptan la estrategia de establecer cuales eras los rasgos relacionados con el fracaso. Los rasgos que afectaban al éxito de forma negativa.

Por una parte identifican características bajo la teoría de los rasgos relacionados con el fracaso del liderazgo. Los rasgos que afectan el no- éxito de un líder son: *el acoso, la arrogancia, la ambición egoísta y la sobredependencia de un mentor.* Algunos como se ve, claramente relacionados con la conducta. Por otra parte identificaron también cuatro rasgos principales a los cuales podría atribuirse el éxito: *Estabilidad emocional*. *Reconocimiento de los errores. Buenas habilidades interpersonales Amplitud intelectual.*

Estas teorías aplicadas en una organización llevan a los autores a las siguientes deducciones en las que la teoría de los rasgos se reorienta al uso eficiente por parte del líder de sus características y estas sin discutir su origen deben ser intencionadamente trabajadas y cultivadas para una acción de liderazgo eficiente en la organización:

1. El líder debe tratar de conseguir un contexto de relación eficaz en el que otras personas aporten su talento y capacidad para influir en las cuestiones estratégicas dela organización.

2. El liderazgo se puede aprender y adquirir por experiencia. La adquisición de experiencia de liderazgo requiere un gran dominio de los conocimientos, destrezas y habilidades, y ocupa toda una vida de esfuerzos y práctica. Exige «*jugar al límite*».[244]

Por una nueva vía, más actual, volvemos a encontrarnos con la idea que evoluciona desde la teoría de los rasgos en relación al autoconvencimiento y la

[243] M. M. Leonardo. Fyi, for Your Improvement.Chap.1.
[244] M.M. Lombardo y otros. The Leadership Machine. Conclusiones.

autoresponsabilidad del líder respecto al papel que le corresponde desempeñar en la sociedad. Ambas convicciones van acompañadas de un necesario aprendizaje basado en una atención especial a la experiencia en su vida cotidiana respecto a sus tareas y obligaciones en las que se relaciona con los otros y a esta relación con sus seguidores y sus características. Pero esta actitud no es pasiva. Necesita generar una relación positiva para ser eficaz en los resultados que desean obtener y especialmente para «mantener», en términos de Weber, su autoridad y ejercer reconocidamente el liderazgo.

2.- Síntesis y Conclusión

Estos enfoques sobre el liderazgo interesan en cuanto apuntan a actitudes del individuo como líder o dirigente en la línea de su permanente perfeccionamiento no para uso personal sino para un fin social. La calidad del líder y del liderazgo no son sólo rasgos o consecuencia de la personalidad sino también resultado de un intenso trabajo personal que en la orientación de estos trabajos a los que nos referimos tienen como objeto la adhesión y compromiso de los colaboradores en beneficio de la organización. Característica que en este estudio tomamos como distintiva de un verdadero líder socialmente influyente.

Desde los trabajos pioneros de Stogdill hasta nuestros días se han hecho innumerables estudios acerca de los diferentes rasgos y habilidades que caracterizan a los líderes. Los rasgos heredados, que en un principio dominaron la teoría, fueron poco a poco siendo desplazados por las habilidades aprendidas, el aprendizaje por la experiencia, el cuidado de la relación social y la importancia de los factores situacionales.

Siguiendo esta misma corriente, pero ya en fechas más recientes, James Kouzes y Barry Posner [245] en 1987, publican " El desafío del liderazgo" y paralelamente para comprobar sus teorías desarrollan un instrumento, The Leadership Practices Inventory (TLPI), que contiene un cuestionario con una lista de características comunes a los líderes, con objeto de preguntar a las personas desde su experiencia como seguidores, cuáles de tales características propuestas serían las siete para ellos más influyentes para reconocer a un líder y motivarles a seguirle voluntariamente. Después de dos décadas de investigaciones, con datos de 10.000 líderes (directivos de empresa, asociaciones o administraciones) y encuestar a 75,000 personas, llegaron a la

[245] Barry Z. Posner y James M. Kouzes. El desafío del liderazgo: como obtener permanentemente logros extraordinarios. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2005. Ver un interesante comentario en el Prólogo de T. Peters, sobre las razones que impulsan la revisión y reedición del primer libro: *"la razón para la revisión es que el mundo ha cambiado mucho más de lo que los autores y yo hubiéramos pensado…cayó el muro de Berlín, se ha instalado la aldea global donde todo se relaciona virtualmente con todo…en ese mundo las jerarquías se han aplanado, las antiguas estructuras de mando y control ya no son posibles ni deseables. El conocimiento junto con el poder creativo de los trabajadores que lo poseen es la nueva base para el factor económico."*

determinación de las siguientes*: Honestidad, visión de futuro, competencia profesional, ser inspirador, inteligente, justo y tolerante.*

Tom Peters, prologuista de la nueva edición del citado libro en 1997, sintetiza en los siguientes términos las ideas de los autores, extraídas de sus investigaciones*: «El liderazgo procura liberar los manantiales de la naturaleza humana y aborda las relaciones fundamentales con la gente que nos rodea».* Al líder, matiza en relación a la figura estricta del directivo, *«le afecta lo que ocurre»* y no le asusta admitir que su función es un compromiso. Compromiso fundamentalmente humano, de *«corazón»* para los autores, que es «*la esencia del liderazgo».*

De nuevo volvemos a la desmitificación del rasgo y a la aproximación del líder al individuo común a través del comportamiento que puede ser natural espontáneo o calculado para ser eficiente. Pero por ser una conducta controlada y sus efectos comprobables por quien la práctica, no por ello deja de tener valor y reconocimiento social. Las investigaciones no nos llevan a descubrir fórmulas para situar al individuo en posiciones superiores respecto a sus colaboradores, sino a indicarnos que las cualidades posibles para el ejercicio del liderazgo están en la persona misma y los investigadores nos descubren los trucos para conseguir que lo que denominamos una "visión compartida" (líder-colaborador) sea una tarea "*que nosotros, las personas corrientes, podamos practicar momento a momento"*[246]

En las líneas precedentes se ha seguido la evolución de una Escuela que a través de la difusión de las conclusiones de los distintos investigadores que la comparten o utilizan como marco teórico, va descubriendo un concepto del liderazgo que se explicita desde fuera hacia dentro. De las características admirables y exclusivas detectables en el hombre extraordinario y superior, todas ellas entendidas como expresiones de la figura del líder y de sus acciones, pasamos lentamente en varias décadas, a considerar prioritariamente la función del liderazgo sobre la figura del líder.

Aunque uno es consecuencia del otro la priorización de los actos y consecuencias de la actuación del líder condicionan la descripción de éste. La función del liderazgo se determina desde un líder preparado y capacitado pero que como ya se apuntaba en los orígenes de las teorías debe necesariamente ser reconocido (desde fuera). Sólo que su reconocimiento no es gratuito sino resultado de su conexión con los valores, necesidades y expectativas de sus seguidores o colaboradores (desde dentro). Es decir de la calidad de sus relaciones sociales, donde el toque humano de apelación a la sensibilidad captadora de las situaciones y el compartir los sentimientos, son la clave.

A la excesiva racionalidad y empirismo de las investigaciones iniciales se va añadiendo una atención al componente de conducta en el que se incluyen elementos de difícil

[246] Barry Z. Posner y James M. Kouzes. Prólogo .Ibidem. Traducción propia.

medida pero constatables e influyentes en el resultado como son la sensibilidad, el sentimiento, la sagacidad, la sutileza, el ingenio en la relación, etc…entre otros, como rasgos significativos del líder. Ahí es donde encontramos al líder configurado o reconocido. Podemos decir que las investigaciones han llevado quizás sin pretenderlo a reconocer que se debe dar un proceso de cualificación humana y socialización del líder. El líder propuesto, generalmente un directivo, no lo es hasta que no culmina este proceso.[247]

Decimos proceso de cualificación humana porque de las investigaciones se deduce que el líder debe mostrar el mejor comportamiento posible bien sea desde sus propias cualidades personales, o bien mediante el aprendizaje y experimentación. También a un proceso de socialización debido a que la valoración y reconocimiento del líder radica en el contraste de su conducta con su medio social que lo admite o lo rechaza, que le apoya en el logro de los objetivos o que no colabora debidamente en conseguirlos. El líder debe trabajar su liderazgo desde dentro hacia fuera en su relación social haciéndolo creíble, y desde fuera hacia dentro, preparándose para hacer también creíbles los fundamentos de su conducta y durable su reconocimiento como líder.

Se ha producido la humanización del "Héroe" inicial, pero sobre todo se ha deslizado la condición de líder al nivel de la persona a la que se le abre un camino asequible de acceso a dicha condición. De modo que podrá ser también líder en su contexto social si llegando a conocer sus rasgos los despliega mediante el aprendizaje y la experiencia en la relación social.

Por otra parte el líder eficaz, obsesión de los investigadores de mediados del siglo XX, parece no depender definitivamente de los rasgos que posea. La eficacia se empieza a medir en función de los resultados de su conducta, o dicho de otra manera, de la gestión de sus características (rasgos) en la relación con otros que son sus seguidores o su equipo. Pero además de su adaptabilidad a las condiciones cambiantes del medio, las situaciones y las personas con las que desarrolla su liderazgo.

Hemos llegado a un escenario donde el líder, sin importar cómo haya llegado a serlo, se encuentra ante el reto de aceptar su rol y su propia responsabilidad frente a la sociedad. Podrá no ejercerla y en tal caso dejará de ser líder o será un líder fracasado. Si la acepta no vive de rentas ni de dones especiales otorgados, sino de un trabajo intenso de desarrollo personal y de esforzada relación social con los seguidores.

[247] La concepción del liderazgo como un proceso significa que no depende de un rasgo o carácter que reside en el líder, sino un fenómeno social de interrelación que se produce entre el líder y los seguidores. El proceso implica que un líder afecta a los seguidores y se ve afectado por ellos. Este concepto de proceso hace hincapié en que el liderazgo no es lineal ni vertical, sino un fenómeno interactivo. Cuando se entiende el liderazgo de esta manera, se quiere decir que es asequible a cualquier persona y no se limita a la figura de un líder designado oficialmente en un grupo.
Ver: Dorwin Cartwright. "The bases of social power" Studies in social power. Ed. Ann Arbor Institute for Social Research. University of Michigan. 1959.

Continuando con Kouzes y Posner se puede apuntar por un lado un reto «*Las posibilidades de liderazgo están a nuestro alcance todos los días»*[248], y por otro una oportunidad «*porque lo que hemos descubierto y vuelto a descubrir que el liderazgo no es una cualidad reservada a unos pocos hombres y mujeres carismáticos. Es un proceso corriente que la gente utiliza cuando saca a relucir lo mejor de sí misma y de los demás».* Tomamos nota del término «*proceso*» y de la «*extensión*» del carácter de líder al individuo sin distinción, como elementos ambos que van a distinguir las características del protagonista de esta investigación.

II.7.- En búsqueda del estilo de liderazgo.

A partir de la evolución de la teoría de rasgos y sus posteriores influencias, se retoma el hilo conductor de nuestra conclusión anterior. El relacionado con colocar el objetivo investigador en la función de liderazgo sobre la del líder. Entraremos en el examen de un grupo de teorías diversas en su orientación pero interrelacionadas entre sí catalogadas como ***«estilos de liderazgo***» que en definitiva señalan la tendencia de las investigaciones modernas (fin de siglo XX).

La meta de las numerosas escuelas e investigadores ha sido la de tratar de encontrar un «*estilo de liderazgo*» que proporcionara el logro del óptimo del directivo: sumar a los resultados positivos, la motivación por el trabajo y colaborar en el desarrollo humano y profesional de los colaboradores.

Como hemos observado las últimas tendencias de las escuelas y autores niegan la existencia del estilo ideal, dejando claro que ningún estilo de liderazgo estudiado garantiza el éxito del líder y por tanto el de la organización. Con los nuevos estudios se introducen unas nuevas variables que hacen depender el estilo adecuado del liderazgo no solamente de las características del directivo, sino de la situación o entorno en que se encuentra el líder y el grado de madurez de los colaboradores.

Nos mantenemos en el campo de los estudios de carácter empírico basados en cuestionarios con tratamiento estadístico. Obviaremos el análisis de la metodología que no viene al caso en este trabajo para analizar las teorías derivadas de estas aplicaciones y propuestas como conclusivas por los autores.

Las investigaciones del último cuarto del siglo XX, e incluso los actuales trabajan preferentemente dentro de un marco de análisis con dos referencias respecto a los comportamientos del líder o las características de su liderazgo:

[248] Barry Z. Posner y James M. Kouzes. Prefacio. Ibidem

- **Interés por las personas**: se circunscribe a hechos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de objetivos, la salvaguardia de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el proposición de buenas condiciones de trabajo y la conservación de relaciones interpersonales satisfactorias.

- **Interés por los resultados**: se refiere a actitudes de control y supervisión de tareas productivas y de funciones asignadas, incluyendo el cumplimiento de las políticas y objetivos, las consecuencias de las decisiones estratégicas de la dirección, la eficiencia y productividad laboral y el volumen y calidad de la producción.[249]

Desde estos referentes o guías que marcan el campo de estudio y que ya aparecieron en los trabajos de la teoría de los rasgos, nos introducimos de nuevo en el terreno universitario en este caso La Universidad de Illinois y la Universidad de Washington. En la primera el profesor Fred E. Fiedler,[250] inicia en 1951 una línea de investigación tratando de descubrir y sistematizar las circunstancias en las que cada estilo de liderazgo es más eficaz. En la segunda en 1967 desarrolla un modelo que se basa en los siguientes puntos altamente correlacionados entre sí:

1. La mayoría de los líderes son efectivos en unas situaciones, pero no lo son todas. La eficiencia no es un resultado mecánico.

2. El estilo de liderazgo depende también de la situación y circunstancias del equipo que faciliten la influencia de su líder.

3. Cuando la efectividad depende de la situación del equipo y del estilo de liderazgo, para conseguirla caben dos posturas: o actuar sobre el líder mediante adiestramiento o simplemente sustituyéndole, o modificar la situación y disposición del equipo desde la misma posición de liderazgo.

4. La probabilidad de éxito de un líder será mayor cuanto más favorable le sea la situación, que tenga que desafiar como líder del equipo, o él sea capaz de hacerla favorable.[251]

[249]Ver: Su principal aplicación empírica ha sido la "teoría de la malla gerencial" en la empresa EXXON por Robert R. Blake (1918-2004) y Jane Mouton (1930-1987).
[250] *Fred E. Fiedler. Teoría del Liderazgo Efectivo. McGraw-Hill. Nueva York. 1967*

[251]Situación: *posición de una persona en un lugar. Estado o condición en que se halla una persona en un momento determinado*. Subrayo particularmente el término situación por ser clave en los estudios de Fiedler y en su interesante interpretación del líder y del liderazgo. Para situar y explicar este concepto expongo esta síntesis que trata de expresar adecuadamente las ideas del investigador que por "situación" entiende la confluencia de tres parámetros: "1.- Poder proporcionado por la posición en la organización: la posición que se ocupa en una organización, le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus directrices.

Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron a partir de la formulación de este modelo una teoría de "contingencia del liderazgo"[252]. Con esta teoría sostienen que los individuos pueden llegar a ser líderes no sólo por sus atributos de personalidad[253] y por las interrelaciones con los miembros de un equipo o de grupos informales, sino también, y ésta es la particularidad que define el término contingencia, "por algún componente situacional" entre los que destaca el lugar ocupado en una organización.[254]

Las ideas que salen de los estudios de campo y aplicaciones de modelos conceptuales van dejando claro que no solamente no existe un estilo ideal de liderazgo sino que lo menos relevante es el estilo del directivo. El estilo es gestionable, es un margen que se le va dando al líder de cuya necesidad no se duda, pero asimismo es necesario tener en cuenta las circunstancias del entorno organizativo, la «*situación*» individual. Encontramos además un nuevo factor que se corresponde con la orientación a la relación y se explicita como "el grado de madurez de los colaboradores para la realización de cada una de sus funciones y cometidos". Entre las posibles situaciones aparece también la de relación con otros.

A las teorías sobre el liderazgo se añade a partir de estas ideas una teoría sobre los seguidores de la que se deduce que cualquier movimiento de cooperación por parte de los colaboradores se fundamenta en que los individuos tienden a seguir (deciden) a líderes en los que aprecian (madurez), acertada o desacertadamente, la disposición de medios y argumentos para el cumplimiento de sus deseos personales.

Así pues, la interrelación necesaria para el reconocimiento del liderazgo, a la que tantas veces me he referido, se convierte en interacción ya que el líder es quien identifica esa demanda y hace lo necesario para atenderla. Idea que nos confirma que la dimensión social del liderazgo explicitada, llámese simple relación, interrelación u

---

El poder proviene de la autoridad organizacional. 2.-Estructuración de las funciones. Capacidad de organizar y plantear con claridad las funciones y cometidos en el equipo y responsabilizarlo en su ejecución. 3.-Relaciones líder-miembros. Cuando la posición en la organización y la capacidad organizativa dependen de la organización, este parámetro le da posibilidad al líder para promover entre los componentes de su grupo o equipo satisfacción con el liderazgo, confianza en el líder y determinación a colaborar con él." Ver F.E. Fiedler. Ibidem.

[252] Contingencia en este caso, significa "dependencia". Algo está subordinado a algo más. Para que un líder sea eficaz debe haber una adecuada correspondencia entre el comportamiento y estilo del líder, los seguidores y la situación.

[253] Entendida como: Conjunto de sentimientos, pensamientos y actitudes vinculados al comportamiento humano que perdura y es estable a lo largo de la vida del individuo y tiene cierta predictibilidad en cualquier situación. Ver: *Ana Gimero-Bayón. Comprendiendo como somos. Dimensiones de la personalidad. Desclée de Brouwer. Madrid.1996* .

246.Salvador Parrado Diez. El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas, el estado de la cuestión. Pp. 127-158. La Nueva Gestión Pública. Varios autores. Prentice Hall. Madrid. 2004.

orientación, es la llave no sólo para el reconocimiento del líder y del liderazgo sino también para su continuidad.

En los mismos años, otros investigadores, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt,[255] se adentran en la investigación de los líderes y su liderazgo por la vía de la relación y la situación. En 1958 escribieron un artículo publicado en la *The Harvard Business Review,* que como los propios editores comentan «*Desde su publicación en la edición de HBR Marzo-Abril de 1958, este artículo ha tenido tal impacto y popularidad como para justificar su elección como un "clásico de HBR.»*[256]. La relevancia del artículo radica en la importancia que le dieron los autores a la posibilidad de que fuera el propio líder el que escogiera su estilo de liderazgo a partir de un «*continuum*» entre las ya anteriormente citadas referencias: «*orientación a los resultados*» y «*orientación a las relaciones*». En sus observaciones habían constatado posiciones contradictorias de entender el ejercicio del liderazgo. El líder que optaba por una orientación apenas rozaba la otra. De ahí que los autores reconociendo la capacidad del líder para decidir sobre su conducta consideren que el modo de actuar adecuado está en saber moverse entre un diverso número de posibilidades (*continuum*) combinables entre sí que van desde el liderazgo centrado en la producción, hasta el centrado en los subordinados.

Ambos autores intentan responder, con la propuesta adecuada, al dilema que se plantean directivos modernos sobre cómo pueden ser "democráticos" en sus relaciones con los subordinados y, al mismo tiempo, mantener la autoridad y el control necesarios en las organizaciones de las que son responsables. Precisamente el deslizamiento entre ambas posturas lo denominaran como "*continúo*" y es el campo de juego del líder para acertar con actuaciones equilibradas entre intereses distintos que debe hacer compatibles.

Se va deduciendo que el rol del líder y el ejercicio del liderazgo es una función compleja que se ha ido entendiendo de manera diferente como consecuencia de la propia complejidad de las organizaciones modernas y de la toma de conciencia sobre las diferencias dentro de un grupo o equipo que el líder debe entender y aprender a manejar. Los autores comentan: *«A principios de siglo, este problema no era tan agudo. El directivo de éxito generalmente se representaba como poseedor de inteligencia, imaginación, iniciativa, capacidad de tomar decisiones rápidas (y*

255. Warren H. Schmidt y Robert Tannenbaum. Management of differences. Harvard Business Review. November. 1960. Robert Tannenbaum. Professor of the Development of Human Systems at the Graduate School of Management, University of California, Los Angeles. (HBR). Warren H. Schmidt is also affiliated with the UCLA Graduate School of Management, where he is Senior Lecturer in Behavioral Science. Mr. Schmidt wrote the screenplay for a film, "Is It Always Right to Be Right?" which won an Academy Award in 1970.(HBR)

256 En comentario introductorio al artículo de *Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. How to Choose a Leadership Pattern. H.B.R. Mayo 1973.*

generalmente sabias), y capacidad de inspirar a los subordinados. La gente tiende a pensar en el mundo como dividido en "líderes" y "seguidores"»[257].

La teoría de los rasgos queda superada y el líder con sus cualidades queda frente a sí mismo y frente a su entorno. El líder además de elegir y decidir su conducta (forma de liderazgo) debe realizar un ejercicio de evaluación de su equipo en conjunto, de los diferentes componentes individuales del equipo y de la diferente situación personal y del equipo. En este modelo la elección de la estrategia por parte del líder se basa en una suma de experiencias acumuladas y experimentaciones nuevas que le preparan para saber cómo actuar y que actitud y conducta asumir. En eso consiste el saber dirigir y llevar consecuentemente un buen Liderazgo.

Ante esta tarea en la que el líder es dueño de sus actos y responsable de su éxito Tannenbaum y Schmidt le proponen sus conclusiones como una orientación *«para ayudar al líder a gestionar más eficazmente, acentuando la comprensión de las diferencias entre las personas con las que trabaja, y mejorando su capacidad para hacer frente a los demás»*[258].

Consecuentemente los autores concluyen: «*Nuestra tesis básica es que la capacidad de un directivo para hacer frente eficazmente a las diferencias depende de: Su habilidad para diagnosticar y comprender las diferencias. Su conocimiento y capacidad de seleccionar adecuadamente a partir de una variedad de comportamientos. Su conocimiento y capacidad para hacer frente a sus propios sentimientos, en particular a los que podrían reducir su sensibilidad social (perspicacia en el diagnóstico) y su flexibilidad de acción (capacidad para actuar hábilmente)».*[259]

En esta teoría el concepto del líder y de su liderazgo sigue estando orientado hacia la eficacia. Aunque desde el inicio de nuestro transitar por la diversidad de teorías sobre el liderazgo hemos observado una humanización del líder y contemplado como llega a ser objeto de meta personal tras una ardua trabajo de sensibilización y reconocimiento social, todavía a estas alturas del análisis de las teorías, el líder aparece condicionado. No basta que la característica del líder deba ser de por sí su sociabilidad, su estilo democrático, su perspicacia para reconocer sus capacidades y el medio donde actúa y por ello sea reconocido. La conclusión principal es que si es líder, lo es para algo: para ser eficaz y exitoso. Porque si resulta serlo será líder reconocido, de lo contrario no será considerado como tal. El éxito por supuesto lo es para la organización, beneficiando de paso a sus componentes.

[257] R.Tannenbaum, W.H. Schmidt. Artículo citado. Marzo-Abril. 1958
[258] Idem. Artículo .Marzo-Abril. 1958.
[259] Idem. Artículo. Mayo 1973.

1.- Ideas útiles.

Las teorías de Tannenbaum y Schmidt contienen ideas útiles para esta investigación, como el reconocimiento de la libertad de elección de conducta y decisión por parte del líder y su posición analítica y de estudio del grupo y del medio con los que trabaja. También es valorable la idea de que el líder se gana su posición mediante su propio trabajo[260] y uso inteligente de sus cualidades (rasgos) en la interrelación social particularmente en la gestión y armonización de las diferencias entre los individuos de su equipo.

Sin embargo, el utilitarismo de los fines de la investigación, modelar dirigentes eficaces, convierte a estos valores del líder y al líder mismo en circunstanciales, al condicionarlos a una medida, el éxito. El tratamiento inteligente y sutil de las diferencias por el líder que singulariza la teoría de Tannenbaum y Schmidt, es una observación de gran valor ya que en la práctica de la dirección quien tiene capacidades de liderazgo normalmente es quien aborda los conflictos surgidos por este tipo de razones o gestiona las diferencias de modo preventivo para evitar el conflicto.

Indicado al inicio de este capítulo y reiterado a lo largo de este estudio, el líder es y se hace mediante un crecimiento personal interior, coincidiendo con los autores, en interrelación con los otros. La elección libre de opciones, la sensibilidad social, la responsabilidad, el sentido democrático, la perspicacia sobre la situación, sus capacidades y asimilación de la experiencia, son elementos de ese crecimiento y configuran además el modo de liderazgo que no condicionan ni el éxito ni el fracaso. Estos en todo caso limitan, retrasan o impulsan la acción del líder.

En esta visión utilitaria y dirigida de los valores del líder y el liderazgo, el líder y la organización interactúan pero no parecen retroalimentarse. La organización sí saca provecho del líder y el líder lo obtiene de su experiencia en el proceso. Son dos beneficios diferentes. El del líder es el incremento de su conocimiento experimental que le aporta valor para su continuidad como líder en otras situaciones.

[260] Es interesante en este sentido la observación de los autores que abre el artículo en HBR Mayo-Abril.1958. "*The manager often experiences his most uncomfortable moments when he has to deal with differences among people. Because of these differences, he must often face disagreements, arguments, and even open conflict. To add to his discomfort, he frequently finds himself torn by two opposing desires. On the one hand, he wants to unleash the individuality of his subordinates in order to tap their full potential and to achieve novel and creative approaches to problems. On the other hand, he is eager to develop a harmonious, smooth-working team to carry out his organization's objectives. The manager's lot is further troubled by the fact that when differences do occur, strong feelings are frequently aroused, objectivity flies out the window, egos are threatened, and personal relationships are placed in jeopardy.*"

Tampoco parece que la fijación y consecución de objetivos entre ambos resulte un fin de mutuo interés o en beneficio mutuo. El líder se queda en un instrumento privilegiado de la organización no en su impulsor. Se buscan líderes para un fin pero no porque tengan una visión sistémica de la realidad compleja, como son las organizaciones, que requiere de la cooperación entre distintos como sistema de relación, y un deseo permanente de construir para otros y para el futuro.

2.- «Tarea» en contraposición a «Relación».

Continuando dentro de la constante referencia, «*Tarea en contraposición a Relación*», que en términos de Paul Hersey y Ken Blanchard[261] , impregna las investigaciones sobre el liderazgo, ambos autores publican su propia teoría que inicialmente se denomina *Teoría del ciclo de vida del liderazgo* y posteriormente *Teoría del liderazgo situacional*.

En ambas denominaciones proponen un modelo en el que el líder y sus colaboradores se mueven en el continuo que abarca el interés por la tarea y el interés por las personas (o relación). El líder debe ser un analista de sí mismo y de su situación que incluye sus relaciones sociales.[262] El líder plantea los objetivos a conseguir y las funciones de sus colaboradores indicando además el proceso de la ejecución de los cometidos. Pero el líder se ocupa además de proporcionar apoyo personal en relación a las capacidades y conocimientos del colaborador para que este resuelva las dificultades y alcance los resultados de la tarea propuesta.

Utilizan el símil de la educación de un joven por sus padres o sus maestros. El objetivo de tal tarea no es fijar sólo cometidos y obligaciones, sino también y de forma sucesiva proporcionar apoyos de modo que el hijo y alumno sea capaz de resolver en un momento determinado las dificultades por sí sólo y adquirir mayor responsabilidad sobre su propia vida. Este ejemplo da título a la teoría del ciclo del liderazgo como el enfoque similar al ciclo de vida o etapas de la vida: infancia, adolescencia, juventud, plenitud adulta. Este mismo criterio se aplica al proceso de madurez de los colaboradores, convirtiendo a la «madurez» (maturity) en la variable situacional más significativa para el reconocimiento del liderazgo.[263]

---

[261] Paul Hersey (1931-2012).Profesor de Estudios de Liderazgo en Nova Southeastern University. Rector de California American University. Escritor y Consultor experto en Dirección de Empresas. Kenneth Hartley Blanchard. 1939. Escritor y Consultor experto en Dirección de Empresas.
Paul Hersey / Kenneth Hartley Blanchard. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23 (5), pp. 26–34. 1969

262 Cita textual "In managing for effectiveness a leader must be able to diagnose his own leader behavior in light of his environment.". op. cit. Pág. 30.

263 Cita textual:"Followers in any situation are vital, not only because individually they acepted o reject the leader, but as group they actually determine whatever personal power he may have". Ver nota siguiente.Pag.193

En este proceso padres y maestros van modificando su estilo de relación con el joven. Igualmente los líderes deben adecuar su estilo de liderazgo (o de relación) conforme se va desarrollando el proceso para cumplir con la tarea propuesta. Esta es una primera característica de la teoría, la permanente adecuación a los individuos. *«La clave está en un método de sucesivas aproximaciones. Entendemos por aproximaciones sucesivas la conducta del líder impulsada por las expectativas de alcanzar los mejores resultados (de su equipo y para la organización).Cuando el líder observa que el nivel de respuesta individual es bajo no puede esperar cambios drásticos sino intentar aportar un reforzamiento positivo (como hace un padre o un maestro) sobre los conocimientos y aptitudes del colaborador para mejorar su respuesta hacia los objetivos marcados. Es un proceso evolutivo, con avances sucesivos y siempre en colaboración y respeto»*[264] .

La segunda característica de esta teoría es que el líder depende en su reconocimiento como tal y en su función de liderazgo de la forma en que éste se interrelaciona con la situación (objetivos de la organización e interrelación con individuos y equipo). Se explica con esta idea: *«el líder debe cuidar el perfeccionamiento de sus subordinados ya que de esta manera se coloca en posición de reforzar adecuadamente la mejora de resultados».*[265]

Estas características están extraídas de conclusiones de investigaciones anteriores y a ellas añaden una nueva que caracteriza específicamente la teoría del ciclo del liderazgo o de la situación pero también determina el estilo de liderazgo: La madurez. Término que hace referencia, a la etapa final del proceso de educación del joven en el ejemplo citado (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación alcanzado o alcanzable (capacitación profesional). Aquí se refieren en concreto a la madurez de los colaboradores para el desarrollo de una tarea previamente determinada.

La definición de madurez propuesta por los autores se presenta como la capacidad, motivación y responsabilidad de un individuo para administrar su propio comportamiento laboral. Esta administración de sus funciones presupone, independencia relativa en la organización, saber fijarse objetivos con riesgo pero superables (achievement motivation), voluntad y habilidad para tomar responsabilidades y experiencia profesional. Para los autores estos componentes de la madurez están influenciados por la educación y sobre todo por la experiencia.[266] La madurez tiene también relación con la actividad que la organización ha propuesto al

[264]Paul Hersey / Kenneth Hartley Blanchard. Ibidem. Life cycle…traducción propia.. Ver: Multidisciplinary Readings in Educational Leadership. Editado por Harold W. Boles. Sección III. Chap. 11. Life cycle theory of leadershyp. Pag. 188-200. MSS Information Corporation. New York.1976.

[265] Idem. Pag.193. Cita textual de esta explicación: "In summary, empirical studies tend to show that there is no normative (best) style of leadership; that the successful leaders are those who can adapt their leader behavior to meet de needs of their followers and the particular situation. Effectivenes is dependent upon de leader, the follower, and the other situational elements". Pag 191.

[266] Idem. pag.193. Ibidem

individuo o al equipo colaborador. El colaborador presenta diferentes grados de madurez profesional antes y durante el ejercicio de las distintas actividades que debe acometer. El líder debe entender esta situación. La colaboración se inicia con una actitud de alta exigencia de tarea y limitada relación. A medida que percibe un incremento de la capacidad y autoresponsabilidad (mayor madurez) en los miembros del grupo, evoluciona hacia posiciones de alta relación individual o colectiva y limitada intervención sobre la tarea, pues el grupo requiere reducida dirección. [267]Se avanza hacia una comprensión del líder independizado, pero dependiente de su relación con las personas.

Pese al carácter utilitario de estas investigaciones destinadas a la elaboración de modelos ideales de aplicación en la selección de los directivos más adecuados a la demanda de las empresas, particularmente el gran trust multinacional norteamericano, podemos tirar de un hilo que responde a nuestros fines. La circunstancia de que los autores considerados se hayan situado en el estudio de la conducta del líder, nos permite ir entresacando los trazos para el diseño de un prototipo de líder de comprensión universal y reconocimiento en cualquier momento de la historia de la sociedad.

Los trazos en realidad son valores atemporales que los individuos y la sociedad descubren paulatinamente mediante la reflexión y el estudio de las relaciones sociales y reconocen como útiles para su propia mejora y desarrollo.

No consideramos estar estirando con este intento, hasta su distorsión, las conclusiones de los autores analizados. Más bien creemos, que es posible realizar una lectura más elevada de los simples estudios de casos, e ir seleccionando los trazos explicativos de los distintos autores, de un liderazgo comprobable en múltiples y variadas situaciones.

Puestos en este camino, el líder aparece en esta teoría como:

a) un <u>analizador o estudioso de su medio</u> donde fundamentalmente se encuentran sus seguidores a los que debe considerar no sólo por razones inmediatas de colaboración laboral sino también por su madurez o nivel de preparación personal y profesional para que aquella sea efectiva.

b) <u>La relación es activa, no rutinaria.</u> La relación es descendente, pero modificable hasta casi la horizontalidad. La conducta del líder basada en el poder o autoridad no es suficiente ya que los colaboradores la valoran como limitadora.

267 La teoría del ciclo del liderazgo se aplica en la actualidad a través de un instrumento diseñado por el Center for Leadership Studies, Inc. Cary. North Caroline. Se le conoce con las siglas LEAD. (Leader Effectiveness & Adaptability Description). Ver : www.situational.com

c) El líder además de poder, debe tener capacidad de romper el automatismo de la conducta, efecto que no se consigue sólo desde el estatus y autoridad de líder.

d) Pero de nuevo para conseguirlo necesita trabajar sobre sí mismo.

e) En este caso habituarse a la adaptación de su conducta como líder a las condiciones variables de madurez de su medio social. Precisamente el liderazgo, le facilita una iniciativa dinámica en la mejora de los niveles de madurez con los que se encuentra.[268]

Puede iniciar un proceso de estímulo de la capacitación, motivación e incluso de modificación de conducta personal o grupal que tendrá por objetivo conseguir mejores posiciones relativas respecto a la situación inicial, más aptas para afrontar nuevos objetivos. En tal caso el líder es incluso prescindible, en el sentido presencial, ya que le suplen sus ideas o directrices convertidas en consenso y asimiladas como fines propios por los colaboradores.

El líder que hemos visto que nacía y estaba configurado por determinados rasgos deja de tener interés para centrarse en el líder que se va haciendo mediante la toma de conciencia de su papel, de descubrir la conducta adecuada para cada situación, de la atención a su relación social y a las características de ésta, todo ello cotejado con el análisis de sus propios actos y la experiencia convertida en conocimiento. Diríamos que este líder se va incluso configurando un carisma. Pero el líder no sale de los límites de su organización y todas sus facultades y actuaciones están puestas a su servicio. La organización recluta a quienes pueden ser líderes e incluso los prepara para ello en provecho propio.

Sin embargo el dato novedoso que nos deja esta teoría del ciclo es que el reconocimiento del líder por sus colaboradores reside en su capacidad de transformación. Llegaremos a esta interesante perspectiva sobre el liderazgo.

268 Hay opiniones de directivos experimentados que confirman estas ideas: «Un líder tiene claro dónde quiere ir y las decisiones que debe tomar aunque impliquen graves riesgos para la Compañía. Para ello hay que rodearse de lo mejores y saber delegar. Lo que distingue al líder natural, de muchos directivos de empresa, es la gran coherencia entre lo que quiere y las órdenes que da en el día a día». Susana Carrizosa. El líder arriesga y luego gana. El Pais, 25 de diciembre de 2010.

II.8- Preparando el líder del futuro.

1.- Síntesis del proceso histórico señalado

Las dos últimas décadas del siglo XX ven incrementarse y también sofisticarse las investigaciones sobre los modelos de liderazgo y rasgos del líder. La teoría situacional se complejiza En realidad siempre dentro de la dicotomía tarea/relación y partiendo del reconocimiento de la libertad del líder para elegir su estilo de liderazgo más adecuado a la situación.

Las nuevas investigaciones indagan en combinaciones de las posiciones de autoritarismo e intervención (tarea) con las de apoyo y participación (relación), e introduciendo en el escenario la cualificación de los colaboradores (madurez). Se buscan por otra parte campos de investigación fronterizos como el estudio de la participación en la toma de decisiones (modelo autocrático o consultivo). [269]

Los estudios de diversos autores[270] confirman que el rol del líder (el estilo de liderazgo) se caracteriza por sostener y dirigir a sus colaboradores para alcanzar las metas, por él propuestas, como representante de la organización. Dentro de esta finalidad también consulta, remueve obstáculos y confirma que dichas metas u objetivos, pueden ser compatibles con las expectativas y objetivos del grupo.

Hay todo un esfuerzo de concertación por parte del líder al que debe responder una aproximación y connivencia desde los colaboradores. La prueba sin embargo siempre la deberá poner el líder ya que como aseveran los autores, el reconocimiento del estilo de liderazgo se confirma en la medida que los colaboradores lo constatan como una mejora actual o posible de su situación.

---

[269] Para observar la actualidad de esta observación basta la lectura del artículo de Carmen Sánchez Silva en El País del 02/10/2013.*Dime cómo es tu jefe y te diré si asciendes.* Sociedad. Vida y Artes.

[270] Ver: Robert House. A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Leadership Review, 16, 321-339.1971.

Victor Vroom, Phillip Yetton, Arthur Jago. Estudios de Sicología industrial. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.1973, y , The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall. 1988.

Fred Luthans. Organizational Behavior (1976). Macgraw-Hill.2004. Articulo: An organizational behavior modification analysis of absenteeism. Human Resource Management. Volume. Pages 11–18, Autumn. 1976

263 George B. Graen. New Frontiers Of Leadership (Lmx Leadership Series) (Lmx Leadership) . eBook Information Age Publishing. 2000.

2.- Nuevo camino de George B. Graen

En 1995, George B. Graen en el intento de dar con una teoría universal y omnicomprensiva del Liderazgo escribía: «*A pesar de muchos años de investigación sobre el liderazgo y la existencia de miles de estudios, todavía no tenemos una clara comprensión de lo que es el liderazgo y cómo se puede lograr. En particular, parece que hay muchas teorías que abordan diferentes aspectos de liderazgo pero hay una ausencia de cohesión entre las teorías que pudiera ayudarnos a entender cómo se relacionan y unifican todas juntas».* [271]

En su opinión, el problema reside en la excesiva tendencia a la clasificación y ausencia de interconexión entre las distintas teorías como cajones inconexos de una cómoda. Propone que para obtener una más equilibrada comprensión del proceso del liderazgo, se necesita desarrollar una forma de clasificación general que incluya todos los niveles involucrados en la explicación del liderazgo que en consecuencia refleje la naturaleza polifacética de las situaciones de liderazgo.

Como aplicación de sus reflexiones propone la teoría del intercambio líder-miembro (LMX. Leader- Member, Exchange) junto con F. Dansereau y W. Haga,[272] que explica el modo en que un líder desarrolla y mantiene el liderazgo en una labor conjunta con sus colaboradores. Esta tarea es un intercambio de fidelidades y beneficios entre líder y cooperadores.

La teoría del intercambio líder-miembro es también un método para ejercer y mantener el liderazgo con tres etapas:

1. Etapa de organización. Se refiere a la aparición del líder por asentimiento o designación dentro de un grupo. En esta etapa funciona el carisma, la situación y los rasgos del reconocido como líder.

2. Etapa de desarrollo de la función del liderazgo y de los seguidores. Debe darse un equilibrio entre el líder que asume unas funciones (toma de decisiones) y el grupo con el que pacta la delegación de otras (ejercicio de tareas).

3. Etapa de relación líder-liderado. Es la etapa de consolidación del liderazgo que debe sortear la influencia de otras "contingencias" (ver arriba Fiedler), como el nivel cultural, la formación, la ideología política, la religión, las costumbres

---

[272] George B. Graen. University of Cincinnati, Mary Uhl-Bien University of Nebraska-Lincoln. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years. Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. University of Nebraska – Lincoln. Management Department Faculty Publications. Pp. 218-247. 1-1-1995.
Esta teoría fue originalmente conocida como teoría VDL (Vertical Dyad Linkage) Ver: Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, nº. 13,pp. 46-78. 1975

sociales, el nivel económico…que son sólo algunos de los factores que pueden solidificar la interconexión líder-liderado y su mantenimiento en el tiempo.

La teoría parte del supuesto de que el liderazgo no es una simple acción para con los colaboradores o seguidores, sino que es un proceso de maduración de la relación, centrado en las interacciones personales y profesionales entre ambos. De ello se deriva que no es posible designar un «liderazgo homogéneo» para todos los seguidores, pues cada uno de ellos presenta una personalidad y unas competencias profesionales distintas.

Sin embargo se constata que la relación líder-liderado también difiere, según la teoría, ya que en unos casos será meramente *contractual* y de cumplimiento de las responsabilidades adquiridas (pertenecer al out-group del líder) y en otro caso será además *relacional* en función del grado de identidad y confianza establecida entre ambos (formar parte del in-group del líder). Otras circunstancias externas, también variables, afectan a la relación líder-liderado como son los procesos de cambio y desarrollo organizacional, de identificación y grado de compromiso personal con la organización, el ambiente físico y humano de trabajo, etc.

Pese al intento de englobar en una teoría todos los matices de las teorías del liderazgo, la teoría del intercambio o transacción, se topa con la dificultad de cómo abordar por el líder la multiplicidad de situaciones y contingencias diferentes, además por sí mismas variables e influyentes en la relación. Para Bass este asunto no es insignificante ya que los efectos de recompensa y la sanción dependen de la capacidad del líder para controlarlas o de la regulación de la organización que deja sin margen de actuación al líder.[273]

Otras voces críticas añaden que al modelo le falta la propuesta de una cuarta etapa: la etapa de la rutina. Momento en que se percibe que las relaciones se estancan y no responden a la demanda de los seguidores. ¿Qué papel tiene entonces el líder? ¿Cómo funciona el liderazgo? En tal situación, podemos advertir la proximidad de una fase terminal, resaltada por el desafío de tener que superar la rutina. En las teoría de los sistemas sociales, para que un sistema permanezca, o se adapta o se malogra.

Para que una teoría sobre el liderazgo tenga carácter de completa como pretendía Graen, cuando menos debería reconocer que la teoría del intercambio líder-miembro debe incluir la transformación, adecuación o adaptación de tal relación, generadas dentro de la misma relación, de lo contrario se termina. Este debilitamiento de la interrelación, de acuerdo con Bass "es una prescripción para la mediocridad" y deriva en ineficacia y comprometidos costes personales y organizativos.[274]

[273] Ver más adelante: B.Bass. Liderazgo transformacional en la empresa americana. pag.67 y ss. Hombre y Empresa. U.Deusto.1986.
[274] B.Bass. Leadership,Psycholgy and Organizational Behavior.chp.12. Ed.Harper.Nueva York. 1960

3.-Nuevas propuestas de James Mac Gregor Burns.

Dentro del interés por encontrar una teoría general que explicara la figura y actuación del líder sobre los interminables matices introducidos por las múltiples investigaciones y escuelas ocupadas en el tema aparecen nuevas propuestas de James Mac Gregor Burns[275] en torno a la concepción del liderazgo que él denomina "liderazgo transformacional". Plantea también tres principios básicos que lo caracterizan:

1. Las personas tienden a aceptar y seguir a quien les proporciona alguna forma de inspiración.

2. Una persona dotada de convencimiento y visión de su entorno puede proponerse y alcanzar objetivos importantes.

3. Los grandes objetivos se consiguen con un alto contenido de entusiasmo y energía.

Burns entiende una vez más el liderazgo como un proceso no sólo propio del líder sino de la relación líder-liderado. Un proceso en el que ambos interactúan consciente y maduramente para alcanzar y mantener un alto nivel de motivación. Burns inicia un debate intelectual para diferenciar entre dirección y liderazgo basándose en las diferencias en los estilos y en los comportamientos.

Pretendiendo responder objetivamente a este dilema, Burns introdujo dos tipos de liderazgo: por una parte siguiendo los modelos e influencias teóricas de su época el concepto de *liderazgo transaccional* centrado en la relación específica entre el líder y los seguidores. Relación cuyo objetivo es el intercambio y el beneficio mutuo. Por otro lado y superando sus primeras conclusiones e influencias académicas, llega al concepto *del líder y del liderazgo transformacional*. El líder no sólo intercambia con el liderado sino que avanza tratando de situarse en el mundo de sus seguidores, en el conocimiento de sus ideas, creencias, necesidades y valores. Este prototipo de líder es capaz de promover cambios significativos en la vida de las personas y de las organizaciones. Se supera el planteamiento precedente del intercambio líder-liderado del «do ut des» para destacar un estilo que depende de la personalidad del líder, sus rasgos y su capacidad de promover un cambio entre sus seguidores y dentro de una organización.

[275] James Mac Gregor Burns. Leadership. Ed. Harper and Row. New York: 1978
J.MG. Burns.1918.Biogafo e Investigador sobre el liderazgo. Premio Pulitzer 1971 por sus estudios biográficos sobre T. Roosevelt (1956,1970 y 2001). Miembro destacado del Partido Demócrata. En la actualidad Presidente de honor de American Political Science Association y de International Society of Political Psychology.

Nuestro investigador da un salto conceptual novedoso que supone una ruptura con los condicionantes de las investigaciones sobre el liderazgo realizadas hasta el momento y con la forma de entender el líder y su liderazgo. Se había entendido al líder vinculado a cualquier forma de organización, uniendo el buen fin de ésta a la eficacia de la influencia y capacidad de motivación del líder en los miembros de dicha organización y en la consecución de sus objetivos. Esta propuesta empieza a contemplar al líder de manera aislada, al líder en sí mismo. Un líder con sus correspondientes características y rasgos pero puesto en acción, haciéndose líder y penetrando en su campo de actuación, en los otros, y en su mundo de intereses y valores.

El liderazgo deviene una tarea, independiente de la organización, que se ejerce sobre la conducta humana movilizando a las personas con motivos y propósitos ciertos. En una diversidad de situaciones de competencia o conflicto con otros. Pero el líder no sólo moviliza personas sino también recursos de todo tipo, físicos, ideológicos, morales, sentimentales, etc… con el fin de despertar, comprometer y satisfacer el interés de los seguidores y de alcanzar conjuntamente objetivos mutuamente planteados y propuestos.

El secreto de «*la transformación por el liderazgo*, según Burns, *reside en que se puede posicionar a las personas en la mejor versión de sí mismas y ese es el objeto moral y práctico de mi trabajo»*.[276] Burns ha influido en otros teóricos investigadores del liderazgo para adoptar la causa del líder transformacional como Bernard Bass, Bruce Avolio, Kenneth Leithwood y la mayor parte de los actuales autores, estudiosos y consultores sobre el liderazgo.[277]

4.- La teoría de Bernard Bass: el líder transformacional.

En el año 1986 con motivo del primer centenario de la Universidad de Deusto, Bernard Bass reconocido por la Universidad como uno de los hombres más destacados en materia de liderazgo moderno es invitado a impartir una conferencia en Bilbao. La Universidad entra en el debate (Gerente –administrador vs. Líder). Como dirá Dionisio Aranzadi en la introducción del libro que recopila las conferencias de los especialistas invitados *«el factor clave (de la evolución empresarial) es el liderazgo. El liderazgo moderno que está en las antípodas de lo que se entiende por administración de*

[276] J. M. G. Burns .Ibidem. Cita textual: "That people can be lifted into their better selves is the secret of transforming leadership and the moral and practical theme of this work".

[277] Bruce J. Avolio. Professor of Management. Executive Director, Foster Center for Leadership. University of Washington. Ver: Bruce J. Avolio, Fred Luthans. The High Impact Leader. Mac Graw Hill. 2005
Kenneth A. Leithwood. Professor of Educational Leadership and Policy. Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto. Ver: Leading With Teacher Emotions in Mind. SAGE Publications. Thousand Oaks, California. 2007.

empresas».[278] De hecho Bass que titula su conferencia el «*Liderazgo transformacional en la empresa americana*», la inicia sin preámbulo alguno con una crítica severa al hasta entonces concepto dominante en la función directiva, el modelo de intercambio o liderazgo transaccional.[279]

Considera que el modelo de liderazgo que se limita a un intercambio transaccional de recompensas entre líder y empleados, limita también el compromiso y motivación de estos últimos con los objetivos de la organización. Para superar este obstáculo propone como necesario un nuevo modelo, el líder transformacional. Este líder construye una visión compartida con los liderados sobre el futuro de la organización, por lo tanto alcanza un compromiso. Su visión es un estímulo intelectual, es decir induce motivación y sabe además establecer una relación con los liderados reconociendo sus diferencias individuales, léase potencia las capacidades personales.

Como peculiaridad este tipo de liderazgo no es sólo personal, ni tampoco patrimonial de una persona. Puede ser apropiado y ejercido incluso por una organización a través de sus políticas de selección de personal, contratación y promoción o de diseño de la organización y de las funciones profesionales a desarrollar. En particular este liderazgo transformacional desde la organización es posible si en tales políticas opta por colaboradores «*con un potencial para ser transformadores».*

El liderazgo transformacional se puede poseer, se puede adquirir y se puede mejorar (incrementar según Bass). De nuevo nos encontramos ante el enfoque del liderazgo como un proceso de interacción, líder-liderados, en el que la iniciativa parte del líder con objetivos sucesivos y relacionados. Primero trata de ampliar y elevar el campo de interés de los colaboradores. Alcanza de ellos la necesaria conformidad y aceptación de los fines que el grupo persigue. Consigue la motivación e incentivo suficiente para que superen sus propios intereses por ver cumplidos los del grupo.

El proceso tiene instrumentos para conseguir tales resultados: [280]

a) Como clave o *"hecho central del proceso de liderazgo transformacional"* está el *carisma* que se "*logra ante"* los colaboradores, que estos lo reconocen y además es fuente de inspiración para ellos. El carisma adquirido proporciona

[278]Dionisio Aranzadi. Hombre y empresa. Introducción pag.15.Universidad de Deusto. Bilbao 1988.

269.Bernard Bass. Liderazgo transformacional en la empresa americana. Hombre y Empresa.pags.67-87.Editor Dionisio Aranzadi. Ibidem. En adelante todas las referencias a esta teoría las haré sobre esta conferencia que ofrece una síntesis exacta y rigurosa se las ideas de B.Bass. El artículo contiene también un reconocimiento y una crítica a la teoría transaccional reconociendo casos exitosos y consecuencias perniciosas para el liderazgo. Me limito a la descripción y análisis de su teoría transformacional. Las palabras y frases en cursiva son citas textuales de la traducción de la Conferencia de Bass en la Universidad.
Bernard Bass.1925-2007. Professor of Management. Universidad de Nueva York. Fundador y director del Center for Leadership Studies en Binghamton y fundador y editor de Leadership Quarterly journal. Su obra más difundida es un compendio analítico sobre los estudios de liderazgo: Stogdill ´s Handbook of Leadership.1981. Revisado periódicamente hasta su fallecimiento en 2007

[280] B.Bass. pag.71. Ibidem. Ver también del mismo autor: Leaderships and perfomances beyond expectations.ch.12

referencia en influencia para el líder. Tanta que los colaboradores tienden a identificarse con él en una relación sentimental fuerte que aporta seguridad y confianza. El líder carismático es la base de la teoría de Bass debido a la enorme influencia social de esta característica reconocida. Para el autor el líder así considerado lo es porque *se caracteriza por su energía, confianza en sí mismo, determinación, habilidad verbal e intelectual.* Atributos medibles y valorables en los directivos.

b) El líder adopta una modalidad de relación diferente. Aunque mira por el grupo opta por la *consideración individualizada* con la que asume la *función de guía* de sus colaboradores, realiza una toma conciencia de sus necesidades para superar las limitaciones de crecimiento en conocimiento, capacidades y desarrollo personal. Con esta actuación el líder carismático *incentiva e inspira a sus subordinados* a demostrar lo que ellos *son capaces de realizar añadiendo un esfuerzo extra.* En este caso los atributos mensurables se focalizan en la habilidad para el entrenamiento, la comunicación en doble dirección, la asunción de riesgos y la delegación.

c) Además está la *estimulación intelectual* promovida por el líder a modo de reciclaje bajo una *forma nueva* de observar y analizar la realidad profesional y personal cotidiana*,* viendo *las dificultades como problemas que tienen que ser resueltos y* acentuando *las soluciones racionales.* Su atributo distintivo es la percepción de la inteligencia, la capacidad de conocimiento y la creatividad, en los niveles bajos de la organización.

Bass y sus colaboradores (Avolio, Waldman y Yammarino) experimentan su teoría transformacional con una herramienta de medir los estilos de liderazgo transformacional y transaccional deduciéndolos de entre los mismos colaboradores de un líder. El cuestionario es un estudio comparativo de ambos estilos y ambos se evalúan automáticamente en las respuestas de los colaboradores. Son ellos los que lo califican, valoran y seleccionan y también son ellos los que exponen sus diferentes reacciones ante un estilo u otro. El instrumento es un cuestionario desarrollado por Bass y Avolio en 1989 denominado Cuestionario Multifactorial del liderazgo (MLQ en sus siglas en inglés).[281]

Bass parece querer definir su modelo de líder de forma conclusiva. Es decir sin aprioris comprobados a posteriori, sino elaborado a partir de experiencias racionales y sentimentales de los colaboradores. Son ellos los que lo definen y describen: «*estos hallazgos se basan mayormente en los juicios de los empleados».* Pero la descripción se confirma también con las observaciones y valoraciones de los superiores que parecen coincidir con los empleados: los líderes «*descritos como transformacionales por sus*

[281] B.Bass. pág. 72 y ss. Ibidem. Ver en dicha página una descripción resumida de las aplicaciones y resultados del estudio con el MLQ.

subordinados fueron juzgados como mucho más valiosos en su potencial de liderazgo por los jefes superiores».

El líder es definido por un reconocimiento homogéneo vertical en todo su ámbito social. Es prácticamente un refrendo. Si está dotado de carisma, rasgos, capacidad de interrelación, estas características valen porque son atribuidos por sus colaboradores y superiores. El líder se mide al revés, como resultado de la relación y de la conducta en esa relación. La teoría de Bass incluye las características que hemos venido observando en el líder pero estas no son decisivas si el colaborador o el superior no las reconocen y no las aprecian. Será por su forma de actuar en la relación social, generando confianza, seguridad, estímulo y espíritu de superación por lo que será calificado como líder.[282] En consecuencia el clima social, personal, profesional y laboral es positivo y estimulador pues como afirma el investigador con este modelo de liderazgo *la recompensa es mayor para la organización* y los colaboradores ven acrecentados *sus deseos y esperanzas de actualizarse con las oportunidades de la organización.*

Esta teoría considera al líder transaccional como particularmente activo, por principio hecho a sí mismo, pero de forma permanente. Bass le atribuye autodeterminación, confianza y seguridad en sí mismo *y «ausencia de temor alguno a la hora de manifestarse transaccional cuando la situación lo exige».* Cabría pensar en una nueva formulación del Héroe inicial pero nada más erróneo ya que su valor como líder y el de su actuación o liderazgo no devienen residen únicamente en sus rasgos o características sino en el necesario contraste social en el que se examina su relación individual y colectiva.

Sin embargo, situado en su contexto social, Bass califica al líder transformacional como «*diferente»*, precisamente porque la intención transformadora de su conducta se manifiesta de diversas maneras: no necesariamente se distingue en un colectivo, puede ser autoritario sin consecuencias negativas, puede ser exigente en el trabajo, pero él lo es consigo mismo, puede tener un carácter seco pero ser comprensivo. La diferencia estriba en esa especie de confrontación con la inmovilidad organizativa y humana. De acuerdo con Fromm estaría cumpliendo con la satisfacción de cualidades sicológicas inherentes al ser humano que originan reacciones destructivas sino se satisfacen. La más importante, continua Fromm, es la *«tendencia a crecer, a ensanchar y a realizar las potencialidades que el hombre ha desarrollado en la historia, como el pensamiento creador y crítico, la facultad de tener experiencias emocionales y sensibles diferenciadas».*[283]

[282] Ver Dennis Perkins. Lecciones de liderazgo. Las diez estrategias de Shackleton en su gran expedición Antártica. Cap.2 pág.30 y ss. Desnivel Ediciones. Madrid. 2003. El liderazgo una vez reconocido se convierte en un instrumento de dirección que debe ser administrado con inteligencia en la relación.

[283] Erich Fromm. El miedo a la libertad. Apéndice. Pag 334 y ss. Paidos. Buenos Aires 1968.

5.- Valoración del líder transformacional.

El líder transformacional del modelo de Bass actúa con una destacada responsabilidad y compromiso en su rol social personal o profesional de ahí que se distinga por los objetivos y resultados que busca paralelos a sus motivos de actuación. Por eso el autor además de calificarlo como diferente, lo distingue *por hacer sentir su presencia en todos los niveles de la organización.* Cuando este modelo de liderazgo aparece en las investigaciones en todos los niveles organizativos, es decir cuando impregna la organización, concluye que debe ser promovido en sus políticas de recursos humanos, de formación del personal y de organización. Lo propone como un objetivo central de la organización, pues tal decisión puede situar a ésta también como diferente, por su imagen y oportunidades profesionales, en el mercado y en la sociedad.

El liderazgo transformacional no implica sólo al individuo como dirigente sino que afecta a la propia organización transformándola ante la opinión de sus propios colaboradores y ante la sociedad en la que actúa. No es sólo una mejora de imagen sino también de atracción profesional de personas cualificadas que a su vez cualifican a la organización, e influencia en el mercado y en su entorno social local e internacional.[284] Al inicio de este capítulo hablábamos de la "marca de liderazgo" distintiva, que el líder puede aportar a una organización.

El liderazgo transformacional tiende a reproducirse. *Los directivos tienden a modelar su propio liderazgo en base a sus superiores inmediatos. Cuanto más capaces sean los superiores de transformarse y transformar se observa un mayor torrente de liderazgo transformacional hacia los niveles inferiores.*[285]

El liderazgo transformacional y la organización que lo adopta acaban siendo diferentes o, si cabe decirlo, nada convencionales. Mutuamente se influyen en particular cuando la organización lo incluye en su política de actuación interna. Se manifiesta una forma de actuar diferente fundamentalmente en lo que se refiere a la relación con las personas que integran los grupos y los equipos. El colaborador puede y debe crecer internamente en conocimiento, capacidades e incluso en ambiciones profesionales.

Pero el crecimiento personal promueve el crecimiento del equipo y finalmente el de la organización. ¿Cómo hacerlo? Fundamentalmente desde el acercamiento e interés por la persona, intereses y funciones del colaborador y por estimular y acompañar su desarrollo. Adoptando además un método controlado de improvisación, originalidad e

[284] Bass dice en la conferencia comentada: Una firma cubierta por un liderazgo transformacional desde arriba hasta abajo ofrece una imagen a su propio personal y a sus clientes, suministradores y contribuyentes financieros, así como a la comunidad en general, de una compañía con su vista puesta en el futuro, que confía en sus propias decisiones, que tiene unos trabajadores que se apoyan unos a otros para la obtención del bien común y que pone notable énfasis en la promoción de sus recursos intelectuales, flexibilidad y el desarrollo de su personal. Op. cit. Pag.77.

[285] B. Bass. pág. 79. Ibidem.

innovación, con orden pero sin encorsetamiento por protocolos, procedimientos o convencionalismos.

El líder es creativo en esta relación ya que debe aprender a conocer e interpretar las individualidades y ser sobre todo perspicaz en las oportunidades que son las que proporcionan vías de progreso individual y colectivo. De ahí que B.Bass no dude en plantear como expresión de esa diferencia la necesidad de atrevimiento cuando afirma que *la política de la organización necesita apoyar una comprensión y apreciación de aquel inconformista que es capaz de tomar posiciones poco populares, que sabe cuándo rechazar la sabiduría convencional y que puede aceptar riesgos razonables.*[286]

El fomento de la capacidad personal no es aleatorio ni improvisado. Es un objetivo para el líder y la organización, puesto que lo mejor y lo más inteligente puede ser contratado, fomentado y promovido. Pero además para ser eficiente va acompañado del estímulo intelectual (formación, conocimiento, innovación, creatividad de ideas) que debe configurar *un modo de vida en la cultura de la organización*. En este aspecto Bass encuentra la diferencia entre liderazgos. En el liderazgo transaccional el líder trabaja dentro de una cultura organizacional dada y poco flexible, mientras que el líder transformacional desarrolla y cambia la cultura de la organización. Hay una clara ruptura con la comprensión del liderazgo en función de los rasgos o las habilidades. En su teoría Bass lo sitúa *como un arte liberal y una ciencia.*

Con esta denominación sitúa al liderazgo en un nivel de característica o cualidad asequible a través de la experiencia y de un proceso formativo. Bass lo afirma, *a pesar de la sabiduría convencional en sentido contrario*, el liderazgo transformacional puede ser aprendido por todos los componentes de una organización. Es una asignatura, no sólo para directivos también para empleados, en la que los comportamientos específicos que caracterizan a este modelo de liderazgo pueden ser descritos, observados y adoptados. [287]

Finalmente el autor no quiere eludir las limitaciones del estilo de liderazgo que propone. Se puede proponer una *dirección entusiasta e incorrecta* por intereses particulares, lejos de los intereses de los colaboradores y de la organización. El líder convierte su liderazgo en una acción compulsiva que impide disponer de tiempo en los conflictos para la reflexión, el diagnóstico y posibles soluciones. En situaciones organizativas estables y con reglas acordadas entre dirección y colaboradores puede introducir disfunciones de relación internas y externas. Sólo en caso de riesgos provocados por el mercado o la transformación tecnológica Bass recomienda introducir el modelo de liderazgo en todos los niveles de la empresa: *las cualidades carismáticas, la atención al desarrollo individualizado y el estímulo intelectual, deben*

[286] Ídem, pág 79
[287] Ídem pág. 80,81, 82. Ver descripción de un proceso formativo utilizando el MLQ.

de ser buscados e impulsados en firmas con demandas de renovación y cambio siempre en la mente.

La teoría del liderazgo transformacional tiene un atractivo interés porque hace referencia a la conciliación de dos aspectos en apariencia de difícil conjunción: el desarrollo de los valores sociales y las aspiraciones o ambiciones individuales. Es sin duda, entre todas las explicaciones sobre el líder y su modelo de liderazgo, la formulación más coherente con la naturaleza del liderazgo, la gestión de las características personales del dirigente reconocido como líder y de su conducta o identificación con sus semejantes. Ambas deben examinarse con su capacidad de relación social y con el estilo de realizarla. Sin reconocimiento social no hay liderazgo sin identificación con los liderados tampoco.

La teoría también se distingue del resto de las teorías de liderazgo analizadas porque plantea la pregunta fundamental sobre cuál es el objetivo final del liderazgo y por qué hay que ser un líder. A la primera se responde diciendo que el liderazgo tiene como función dirigir eficientemente personas y colectivos de personas u organizaciones políticas, sociales y económicas. A la segunda indicando que la función de dirigir marca un camino para satisfacción y desarrollo de personas y entes sociales dirigidos. El liderazgo es en este sentido una delegación de poder colectiva acordada y reconocida para ejercer desde tal poder un servicio social cuyo fin último es satisfacer el interés general. Pero es una delegación con una intensa interrelación entre el líder y liderados de forma individual o colectiva. El líder es útil y necesario para dirigir el orden social político, religioso o económico acordado. Pero el líder es útil para a partir de sus criterios, opiniones, modo de conducta, directrices orientar la propia conducta y la de una colectividad.

Pero en la teoría, además de subrayar como esencial la dimensión e influencia social del liderazgo, se incluye un modelo de liderazgo que utiliza el poder que se le reconoce para influir y cambiar siempre desde el consenso. También plantea valores en el terreno del saber, de la calidad en el operar, de la acción solidaria, de la ética en la relación, del afán de superación, del cambio personal. El líder transaccional induce motivación en base a promover las capacidades de cada individuo. Aporta una visión del presente y del futuro que es una forma ordenada y planificada de afrontar la tarea y los objetivos propuestos en una organización. La visión no necesariamente es suya, puede salir de un debate en el grupo pero el líder “compra” esa visión, la tamiza con los valores citados, la sistematiza y la perfila en el grupo. Burns, como hemos visto, definía este estilo de liderazgo como la capacidad de extraer lo mejor de sí mismo por parte del líder y también de los liderados. Parece inspirado en Sócrates para quien la humanidad no estaba sólo para existir sino para hacer lo mejor de lo que era capaz, buscar la sabiduría.

La conclusión más relevante sobre esta teoría es que significa para el dirigente una toma de conciencia sobre su papel como líder. Papel que le exige aprendizaje permanente, abandono de posiciones e ideas preconcebidas, apertura mental a otras ideas, adaptación a situaciones asiduamente variables y control inteligente de sentimientos y emociones. Papel que le exige rupturas de inercias, prejuicios, afectos, etc… respecto a la relación con terceros de los que debe obtener un impulso de su capacidad, motivación y superación.

No es una situación simple puesto que no depende sólo de sus cualidades e inteligencia sino de los pequeños resultados de un periódico examen al que se ve sometido por sus colaboradores en aras a consolidar su confianza y seguridad. El líder se hace a diario en una permanente gestión de la relación con su propia persona, consigo mismo, y con los otros.[288] Todo ello nos lleva a mantener una gran dosis de responsabilidad y compromiso.

Pero para que una relación dure y permanezca debe haber un rito admitido por las partes. Las relaciones internas de una Institución, organización o asociación están sujetas a unas reglas y a una liturgia o ceremonia ritual que los miembros reconocen adoptan y practican. También en el ejercicio del liderazgo hay un rito, simple y obvio por principio, que consiste en el estricto reconocimiento del poder del líder, de su autoridad y de la dependencia respecto a él. Mientras haya un jefe así será y se reconocerá. En los estilos de liderazgos analizados en este capítulo hemos observado que el líder asigna recompensas a los seguidores a cambio de su obediencia. El líder reconoce las necesidades y los deseos de sus colaboradores, manifestando su disposición de satisfacerlas a cambio de lealtad, disciplina laboral y profesional y el cumplimiento de los objetivos.

En el estilo transaccional este rito se improvisa. Siempre concluirá en la sumisión voluntaria y aceptada como regla del juego pero el rito incluirá en este caso y para cada situación individual o colectiva diferente y variable, relación directa, comunicación cuidada, ideas y objetivos claros, sensibilidad en la gestión de los límites o las potencialidades. El resultado social de este estilo de liderazgo se define en término de "efectos" sobre los seguidores. Estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y se predisponen a comportamientos no rutinarios, nuevos y diferentes al habitual por lo que tienen de superación.[289]

[288] Daniel Goleman denomina a esta gestión "inteligencia emocional" una forma distinta de ser inteligente que tiene que ver más con la auto-conciencia, el control de los impulsos, la persistencia, el entusiasmo, la empatía, la auto-motivación o las habilidades sociales que con los coeficientes intelectuales.
Daniel Goleman. Inteligencia Emocional. Kairos. Barcelona .2002

[289] La catalogación de líderes más habituales de Daniel Coleman es una de las más extendidas en la actualidad. En su libro Líder resonante y disonante, (H.B.S Press. 2002) propone seis tipos de dirigentes: autoritario, visionario, afiliativo, democrático, limitativo y coach (entrenador). Un jefe es esencial en el desarrollo profesional y personal de una persona. De hecho los primeros superiores jerárquicos influyen en el itinerario profesional. Por eso

Los autores y tratadistas de esta teoría transaccional pusieron el listón muy alto respecto a la exigencia, madurez y reto personal que supone el liderazgo para el dirigente. La teoría realza la importancia de la función social del liderazgo en cuanto que lo hace instrumento del cambio, cualificación y avance individual con consecuencias similares para la sociedad. El líder no sólo manda sino sobre todo dirige y promueve. La propuesta de la teoría resulta de actualidad de modo que ha cambiado la perspectiva de estudiar el liderazgo. De la observación del lider se ha pasado a la formación de líderes ya que esta teoría impulsa a extraer de las personas sus capacidades y potencialidades para dirigir.

La complejidad social y política que las empresas encuentran en su ámbito de localización geográfica y el entorno económico y de mercado, local y global, repleto de incertidumbres y retos complejos en que se desenvuelven sus actividades, parece hacer necesarios líderes transformacionales con visión y capacidad para hacer frente a la necesidad de mantener la organización en tensión, adaptando las normas y valores internos a los nuevos retos y al aumento de la complejidad en nuestras sociedades. Quien dice empresas dice partidos políticos, instituciones públicas, organizaciones religiosas, universidades, medios de comunicación y todo el conjunto de organizaciones complejas que para durar en un medio cambiante deben adaptarse junto con sus miembros a nuevos retos de los que son sujetos pacientes porque se introducen en el sistema social.

II.9 Nuevas orientaciones en el liderazgo.

1.- Más allá del liderazgo empresarial.

Las teorías de Burns, Bass y sus discípulos producen tal impacto intelectual e influencia en las nuevas direcciones de las investigaciones sobre liderazgo que parecen haber bloqueado la aparición de nuevas propuestas teóricas. Los investigadores avanzan preferentemente en la búsqueda de nuevos matices complementarios y enriquecedores de la teoría relacionados con el liderazgo y su ejercicio en medios sociales específicos o en organizaciones no lucrativas y en especialidades profesionales no necesariamente ligadas a una determinada forma de organización pero con una importante influencia e impacto social.

La evolución de la forma de expresarse el liderazgo y de cómo detectarlo en las investigaciones ha ido acompañando a la propia evolución de las sociedades democráticas occidentales conforme se han constatado largos periodos de prosperidad económica, mejora de la cualificación y renta personal, consolidación del

consideramos y lo hemos experimentado que resulta relevante el papel de un superior en las relaciones interpersonales y en la motivación y rendimiento profesional.

estado de bienestar, predominio de la democracia, integración de los Estados en conglomerados político-económicos, internacionalización de la economía.

Conceptos como integración social, solidaridad, respeto a los derechos humanos, transparencia, diversidad cultural, rechazo a la violencia, respeto a la naturaleza y otros de naturaleza similar han aparecido en el lenguaje y la vida cotidiana como aspectos integrados y característicos de la vida social moderna.

Los miembros de una sociedad cada vez más y mejor formada e informada conocen y comparan conductas y actitudes de sus dirigentes, las valoran y siempre de una forma u otra actúan en consecuencia. Su capacidad o voluntad de reacción podrá ser más o menos rápida o dilatada pero su valoración es inmediata. Se comunica, se contrasta y se identifica o se rechaza. El mecanismo es fácil porque la movilidad directiva en las organizaciones se ha incrementado y la posibilidad de destronar líderes políticos es factible cuando menos cada cuatro años. La relación social del liderazgo y su dependencia también social se ha incrementado al menos desde la perspectiva del reconocimiento o rechazo social.

También resulta de interés observar cómo estas teorías de un estilo de liderazgo abierto a los otros, menos ligado al autoritarismo y a la tradicional rigidez del poder, aparece en la sociedad americana de los años duros de presidencias conservadoras (Nixon, Reagan, Bush). Años también críticos por la amenaza nuclear en la confrontación con la URSS en la guerra fría y en medio de la más aguda derrota bélica en la historia de los Estados Unidos (Vietnam). Las conclusiones de las investigaciones universitarias sobre nuevas formas del management para la gran industria americana tienen éxito y reconocimiento además de influencia internacional.

Sin embargo no parecen tener reconocimiento en el terreno de los partidos políticos y de los representantes políticos mismos, hasta la llegada tres décadas más tarde de Clinton y Obama, con el intervalo autoritario de Bush Jr. Puede significar una quiebra social entre el estamento político y la demanda social sobre como dirigir una sociedad. De hecho la mayoritaria aceptación popular de los nuevos líderes políticos demócratas y de sus programas sociales[290] es confrontada con las reacciones conservadoras provenientes del Partido Republicano en ambos mandatos separados por otra dura etapa autoritaria y belicista de Bush hijo. Curiosamente es el utilitarismo empresarial quien más atento y perspicaz se manifiesta para captar y aceptar las ventajas de este modelo de liderazgo transformacional que considera capaz de inducir mejores relaciones laborales, mejoras personales y organizativas, que optimicen el funcionamiento de sus empresas.

[290] Me refiero a los programas de Financiación de la sanidad pública universal y las políticas migratorias de Clinton y Obama. Ver: Shel Leane. Liderazgo al estilo de Obama.pags. 158 y ss. Mac Graw Hill .México DF.2011.

Pero la misma explicación de Bass para definir este modelo de liderazgo ha hecho que la figura del líder y de su acción, vayan más allá de la estricta relación liderazgo y organización empresarial. El objetivo de extraer lo mejor de cada persona o de un grupo de colaboradores hace que el liderazgo se traslade a la vida cotidiana de cada individuo y pueda ser contemplado en variadas situaciones de la actividad social.

Diríamos que se puede reconocer en la enseñanza, en el asociacionismo, en el trabajo cultural, en la administración, en la función sanitaria, en la comunidad de vecinos, en el deporte, etc... Citando a Peter F. Drucker «*no importa en qué clase de organización se trabaje. Siempre se encontrarán oportunidades para aprender acerca del liderazgo en todas las organizaciones: públicas, privadas y no lucrativas*».[291]

La relación liderazgo-vida cotidiana supone que hay otra forma, diferente a la aprendida heredada o influenciada por el medio social, de afrontar las vicisitudes sociales cotidianas profesionales o no, cada uno desde su situación en la escala social. Si ha habido alguna vez un debate sobre si el líder nace o se hace, este queda superado cuando se proponen modelos de liderazgo en el que se encuentra un juego completo, combinado y controlado de facetas humanas como la emoción, el sentimiento, la inteligencia, el conocimiento y la racionalidad, sin predominio de una sobre otra. Esta combinación debe aprenderse y ponerse en práctica ya que lo natural y también lo socialmente reconocible es el predominio de alguna de ellas sobre otras para ejercer influencia, poder, atracción o dominación.

Pero la nueva visión que proporciona esta teoría es que la relación se basa en el reconocimiento y en convicción mutua. O mejor, para que sea duradera y eficaz debe basarse en la confianza generada, el equilibrio en el trato, la jerarquía reconocida y aceptada y los fines consensuados. La relación social adecuada, que no crea límites sino que facilita el crecimiento individual y colectivo se aprende y desarrolla con la experiencia. Por tal razón hay una tarea nueva para el líder que es ineludible para ejercer su liderazgo como es un plan de formación permanente cuya principal asignatura es la observación sobre sí mismo, su conducta y sus actos y sobre su influencia en sus liderados y las reacciones que en ellos percibe.

La transformación personal es una tarea que le sobreviene al líder bien desde el convencimiento personal o por la exigencia de su función y relación. No valen los rasgos personales si estos no se adecuan a las condiciones de la relación y si la conducta personal (carácter, expresiones, trato) no la favorece y cuida. El líder es un alumno que aprende y experimenta sobre sí mismo en relación con otros porque la calidad de esa relación social es condición de la aceptación de sus ideas, proyectos, valores, también del éxito personal y del de su función.

[291] Frances Hesselbein y otros. El Líder del futuro. Introducción. Ediciones Deusto. Bilbao 2004.Ver también cita anterior en este capítulo de la misma Hesselbein sobre el liderazgo abierto.

2.- La propuesta de Daniel Goleman.

La influencia del concepto de transformación derivó en la búsqueda de las consecuencias que pudieran derivarse en las relaciones humanas dentro de las organizaciones complejas, de una actitud denominada **inteligencia emocional**. El término fue utilizado por primera vez en 1990 en un trabajo conjunto de Peter Salovey de la Universidad de Harvard y por John Mayer de la de New Hampshire. Entienden tal concepto como «*la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción*». La inteligencia emocional ambos autores la concretan en un amplio número de habilidades y rasgos de la personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestro genio, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad, respeto.

En este punto se introduce en el campo del liderazgo, teniendo como referencia la teoría del liderazgo transformacional, un sicólogo de la Universidad de Harvard, Daniel Goleman, que publica su obra «Inteligencia Emocional».[292] Su argumentación se fundamenta en que el liderazgo se aprende y se experimenta mediante un trabajo personal, cuya resultado es que "*los líderes son personas que saben manejar sus emociones por la inteligencia emocional desarrollada y entendida como el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás*".[293]

Inspirándose en la idea griega de moderación, discreción y autocontrol (sofrosyne) o la similar romana, de sobriedad (sobrietas), el autor manifiesta que la preocupación por gobernarse a sí mismo y controlar impulsos y pasiones parece ir aparejada al desarrollo de la vida en comunidad. Una emoción excesivamente intensa o que se extienda más allá de lo prudente, pone en riesgo el propio equilibrio y puede traer consecuencias sociales nefastas.

Por su poderosa influencia sobre todos los aspectos de la vida de una persona, las emociones se encuentran en el centro de la existencia. La habilidad del individuo para manejarlas actúa como un poderoso pronosticador de su éxito en el futuro. La capacidad de pensar, de planificar, concentrarse, solventar problemas, tomar decisiones y muchas otras actividades cognitivas indispensables en la vida pueden verse entorpecidas o favorecidas por nuestras emociones.

Así pues, el equipaje emocional de una persona, junto a su habilidad para controlar y manejar esas tendencias innatas, proporciona información sobre los límites de sus capacidades mentales y determina los logros que podrá alcanzar en la vida. "*Habilidades emocionales como el entusiasmo, el gusto por lo que se hace o el*

[292] Daniel Goleman. Inteligencia Emocional, Kairós. 2009.

[293] D. Goleman. Introducción. Ídem las citas en cursiva en el texto. Ibidem.

optimismo representan unos estímulos ideales para el éxito. De ahí que la inteligencia emocional, concluye Goleman, *constituya la aptitud maestra para la vida".*

Goleman, destaca particularmente las habilidades sociales del líder, referidas al manejo de las emociones en las relaciones, la interpretación de las situaciones y redes sociales, la interacción fluida, la persuasión, dirección, negociación y resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo.

Aunque en la teoría de Burns y Bass ya se apunta a la fuerte preparación personal que el líder necesita para hacer exitosa su relación social, Goleman les proporciona un instrumento dirigido a conseguir una antigua meta de los grandes ideólogos de la humanidad, el «*autodominio»*. En su opinión los valores de autodominio, son los primeros que deben ser enseñados desde la infancia. Después de poner orden axiológico[294] en nuestras relaciones sociales externas, hemos de aprender a ponerlo dentro de nosotros mismos. Es tarea de toda la vida, la tarea propuesta por los clásicos, «*conócete a ti mismo*», para ser mejor.

Una verdadera aptitud inteligente se manifiesta a la hora de canalizar las emociones hacia un fin más productivo, ya sea cuando se trata de controlar los impulsos, de regular los estados de ánimo, siempre con el objeto de facilitar el pensamiento y la reflexión, de motivarse a uno mismo para perseverar y hacer frente a los contratiempos, de asumir una actitud optimista frente al futuro. "*Todo ello parece demostrar el gran poder de las emociones como guías que determinan la eficacia de nuestros esfuerzos".*

Entre los pensamientos y las emociones hay una difícil convivencia. Son las segundas las que dominan en momentos de tensión. El control de las emociones y su puesta en valor hacia uno mismo y los demás es la enseñanza de la inteligencia emocional. Los pensamientos, sólo dirigen la acción en tiempos de calma y reflexión, y son los que visualizan el futuro y plantean alternativas a la situación inmediata que es la que suele ser gobernada por las emociones.

Todo esto lo sabemos bien, pero lo aplicamos poco porque supone un esfuerzo personal cuyo reconocimiento es únicamente propio e individual. Sin embargo nos indica que disponemos de un gran campo de mejora en nuestra inteligencia colectiva

[294] El concepto se refiere a la jerarquización de valores para perseguir un fin. Siguiendo al filósofo alemán Max Scheler, los valores morales siguen una jerarquía, y aparecen en primer plano los valores positivos relacionados con lo que es bueno, después lo que es noble, luego lo que es bello.
Dentro del pensamiento filosófico existe una pregunta clave:¿ cómo queremos llegar a ser en el futuro, en un estado personal mejor?. Para poder pasar de un estado actual a uno mejor es necesario que se comprenda primero que para hacer mejoras tenemos que fundarlas en ciertos puntos claves. Esto se llama la axiología filosófica o axiología existencial, es decir, los valores, que son las bases que impulsan la acción y que nos pueden llevar a un estado mejor el día de mañana. Son los valores los que dan sentido y coherencia a nuestras acciones.
Max Scheler. El puesto del hombre en el cosmos, Ediciones Alba, Barcelona 2000.
Max Scheler. La idea del hombre y la historia, Editorial. Siglo Veinte, Buenos Aires, 1998.

sobre todo si reorientamos las emociones para definir los rumbos a tomar a futuro. El saber nos aporta conocimiento técnico que ayuda en la resolución de los problemas en su detalle, pero la dirección de las soluciones y su arquitectura ética y social, que es lo importante desde la perspectiva social de nuestras acciones ya que influye en los demás, depende de las mentalidades, actitudes, conductas y valores de quienes toman decisiones relevantes en nombre de los colectivos, y estos son los denominados o calificados como dirigentes e incluso líderes en las diferentes organizaciones.[295] Consecuentemente Goleman concluye:[296]

El tiempo de los jefes competitivos y manipuladores, que confundían la empresa con una selva, ha pasado a la historia. La nueva sociedad requiere otro tipo de superior cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes.

En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas pero ignoran el resto de tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo.[297]

3.- El liderazgo consciente. El coaching.

Con la cobertura de las teorías sobre la inteligencia emocional se ha introducido en el campo del trabajo sobre el liderazgo, el denominado **Liderazgo Consciente.**

La consciencia es un complemento necesario de la relación y del reconocimiento que delimitan a todo liderazgo. Los proponentes de esta tipología de líderes explican que los líderes o los dirigentes públicos y privados no son reconocidos, ni relacionados por una amplia consciencia sistémica de sus acciones. La consciencia se remite a la habilidad o consciencia técnica para el ejercicio de la profesión, pero se ignora o no se valora una consciencia global sobre el impacto de sus comportamientos. En tal caso la acción del líder puede ser una acción de gestión directiva, de orden y autoridad, pero no de liderazgo que añadiría motivación y vinculación voluntaria al fin propuesto. El dirigente hace cumplir, el líder aporta las capacidades de sus colaboradores.

[295] Ver J. Ignacio Marcos Lekuona. ¿Qué líderes necesitamos? .Junio.2013.
[296] D .Goleman. Introducción .El dominio de uno mismo. Ibidem.
[297] Se hace duro entender estas reflexiones en su contraste con la realidad, cuando se constatan datos que manifiestan el menosprecio social e institucional por el talento. De acuerdo con el estudio de cualificaciones profesionales y empleo en los países de la OCDE de 2010, el 44% de los titulados superiores entre 25 y 30 años ocupan empleos en España con una cualificación inferior a su formación. Además de mantenerse un 32% de fracaso escolar (22% entre los universitarios) y una tasa de paro entre los 18 y los 30 años del 46%.

El liderazgo consciente dice que es necesario entrenar a un líder para que logre ser consciente de sus límites, de sus fortalezas, del impacto que tienen sus palabras, de las emociones que genera en su entorno y de la sensibilidad necesaria para darse cuenta del contexto adecuado para cada situación en la que actúa. Los propulsores de esta tendencia buscan resultados del liderazgo y deduce que para tener los resultados esperados influye el ser conscientes de cómo y para qué establece una relación lo que a su vez promueve el reconocimiento del colaborador.

Se creó en Estados Unidos, dentro de la colaboración Universidad- Empresa, un instrumento de relación interpersonal aplicando técnicas de la preparación deportiva al directivo con el fin de mejorar su estilo de dirección. La técnica se denomina **coaching** y se define como la capacidad de producir en las personas resultados extraordinarios a través del desarrollo personal usando los propios recursos y habilidades.[298] El coaching no es encontrarse a uno mismo, sino un cambio a nivel personal que se traduce en nuevos resultados, en la relación con los otros y en la articulación de la organización.

El proceso de coaching es un ejercicio de interrelación entre el coach o entrenador y la persona entrenada. El primero instruye, forma o guía a la persona que está siendo orientada para mejorar en el desempeño de sus funciones y de su comportamiento con los otros. La segunda, recibe los conocimientos, orientaciones y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. Entre entrenador y entrenado se debe establecer un acuerdo de colaboración, que incluya los objetivos marcados de perfeccionamiento y un plan de acción con la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo y la evaluación de los resultados que el entrenado va observando.

La eficacia del método coaching depende: del tipo de relación (comunicación, flexibilidad) que se establezca y la confianza creada entre ambos protagonistas. También de la experiencia e información que el entrenador tenga del rol del entrenado y de su entorno social y profesional. El entrenador además, debe hacer un trabajo de interiorización en la consciencia del líder para que revise convicciones y hábitos y adquiera sensibilidad sobre las consecuencias de sus acciones para revisarlas.

[298] Asociación Española de Coaching. ASESCO. Ver: www.asescoaching.org.
Ver también sobre esta técnica: Evered, R. D. & Selman, J. C.. Coaching and the art of management. Organizational Dynamics, 18, 16-32. 1989.
Zeus, P. & Skiffington, S.Guía completa de coaching en el trabajo.Mc Graw Hill. Madrid. 2002.

II.10 - Cómo ser, para ser el líder que se necesita.

A la altura de los tiempos que vivimos el liderazgo ya no es un título sino una tarea que ha debido ser aprendida y practicada en un determinado contexto social y dentro de una forma distinta de organización social formal e informal. El líder se ha vulgarizado, se ha vuelto táctil y móvil desde que los investigadores de los años ochenta lo pusieron como valor por la vertiente social de su actuación que lo hace reconocible o no como líder más allá de sus cualidades. El líder y su forma de liderazgo están sujetos a un control social más o menos explícito y su éxito o su minusvaloración son consecuencia del reconocimiento y la valoración que los liderados realizan de las consecuencias sociales de su acción o liderazgo y del modo o estilo con que efectúa la relación social.

Los autores en general manifiestan que el líder es reconocido por los «beneficios» que aporta a los liderados. Estos beneficios, u objetivos particulares o colectivos, son en principio, intangibles y de carácter estrictamente subjetivo. Pero parecen ser reales por su efectividad ya que llegan a crear fidelidades, vínculos e incluso dependencias tanto admirables como denostables como lo hemos comprobado en la historia política reciente e incluso en la actividad cotidiana de cualquier tipo de organizaciones sociales.

Los líderes pueden ser duraderos pero son difícilmente perpetuables. No dependen de sí mismos ni de las cualidades extraordinarias que se le atribuyeron. Dependen de su trabajo y del convencimiento personal de la utilidad del liderazgo para el entorno social en el que se sitúa y para su propia vida personal. En tal caso el ser líder deviene una responsabilidad social y una autoresponsabilidad. De ahí que el liderazgo puede ser un fracaso de un potencial líder por no saber o querer ejercerlo de acuerdo con la demanda de los colaboradores. [299]

Hemos dejado claro un primer principio del liderazgo, el de ser una relación entre un líder y sus seguidores. Sin seguidores no hay nadie a quien liderar. Un segundo principio es que los líderes que ejercen de tales conocen y gestionan conscientemente la dinámica de esta relación.

El líder es el centro de una serie de fuerzas o tensiones sociales externas, cada una de ellas con su propio orden del día de demandas.[300] Esas fuerzas «demandan» que el

[299] Sobre esta desafección entre líder y colaboradores por incompetencia de aquel y sus consecuencias escribe *Carmen Sánchez-Silva en el País del 14 de Octubre de 2012. Piensa en Positivo :«La dirección por valores que empezó a extenderse en España a finales de los años noventa como modelo de gestión ha incurrido en tantas incoherencias que bastantes organizaciones que exhiben en su web su misión, visión y valores corporativos ya no se los creen. No coincide lo escrito con las decisiones que se toman cada día y eso es desmotivador para las plantillas y cuesta dinero porque las personas cumplen estrictamente con su función, pero no aportan su iniciativa porque su trabajo no les interesa por esta desconexión entre lo que se dice y se hace. Las direcciones generales están desgastadas. No han hecho de sus empresas lo que querían ser y planearon y deben revisar su actuación y sus valores corporativos».*

[300] Viene al caso como referencia práctica de estas afirmaciones los comentarios *de Norman Birnbaum* en el artículo publicado por El País el 6 de octubre de 2013 titulado *Obama en la diana*: «*Los votantes que reeligieron a Obama son afroamericanos, hispanos, ecologistas, sindicalistas, personas con formación universitaria, mujeres, jóvenes. El*

líder se comporte de manera que promueva sus objetivos. Esta combinación de fuerzas forma un sistema de demanda. Todas ellas han de ser gestionadas al mismo tiempo por el líder, puesto que todas convergen en él. La conducta del líder ante estas fuerzas forma el sistema de respuestas. El líder debe decidir cómo responder tanto a las demandas individuales o colectivas, como a proporcionar un equilibrio entre las interacciones posiblemente confrontadas entre las distintas demandas.

Pero las fuerzas no están sólo en el exterior, hay otras que se encuentran dentro de la persona. Entre ellas se encuentran los valores que determinan el comportamiento, el grado de convicción sobre la profesión y la entrega necesarias, los retos del aprendizaje permanente y el estilo personal preferido de la relación con los colaboradores. En respuesta a todas estas demandas internas, el líder tiene también que equilibrar otras dos fuerzas: el grado de energía que ha de gastarse para obtener los resultados y el que ha de gastarse en las relaciones sociales[301].

Hemos dicho también que el líder es móvil, movible y afectado por la movilidad. En la actualidad es así por las oportunidades que se le ofrecen para ejercer su liderazgo en situaciones distintas y por las causas externas y ajenas a su decisión que determinan su continuidad en una organización. En tal caso se enfrentan líder y liderazgo con el poder, que no está necesariamente vinculado a la función del liderazgo.

Líder, poder y burocracia pueden formar un conjunto armónico beneficioso para un desarrollo exitoso de organizaciones sociales y de objetivos sociales. Pero el desajuste de cualquier pieza de tal trinomio termina con cualquier forma de liderazgo efectivo socialmente. Habrá autoridad pero no liderazgo. Habrá procedimiento pero no creatividad ni iniciativa. Hoy es un principio contrastado que todo líder formal (dentro de una organización establecida) como un líder informal (asociaciones y movimientos sociales temporales) fundamentan su función en la calidad y caudal de su relación social, promovidas por una clara conducta ética. Consigue así reforzar su liderazgo y estimular el reconocimiento de su estatus de líder que desde el exterior y desde el colectivo que le envuelve, se ve sometido a controles y evaluaciones permanentes.[302]

---

gobernador Romney quería acabar con el estado de Bienestar. Su arrogancia nacionalista habría provocado guerras sin fin. A pesar de eso muchos demócratas critican a Obama sin cesar evocando a Roosevelt, Truman, Kennedy y Johnson. Quienes se pueden comparar con Obama son Carter y Clinton porque también tuvieron que hacer frente a una sociedad cultural y económicamente fragmentada, el declive del imperio, el agotamiento intelectual del progresismo en EE.UU y los temores de una mayoría blanca. El antagonismo de los republicanos y la desilusión de los demócratas atribuyen poderes excesivos a la presidencia. EE.UU. es pluralista en sentido cultural y en sentido religioso. Discrepamos sobre Dios pero asignamos poderes divinos a los mortales que asumen la presidencia. El presidente en su primer mandato se presentó como un mediador y tiene una gran responsabilidad por haber prometido demasiado. Visto con realismo el presidente lo ha hecho bastante bien. No estaría mal que sus detractores demócratas pensaran más y se quejaran menos».

[301] *Richard Beckhard. Sobre los líderes futuros. Cap.13, pág.156 y ss. El Líder del futuro. Ed. Deusto. Barcelona. 2004*

[302] La ética no puede enseñarse, ni siquiera en las más prestigiosas escuelas de negocios. No tiene nada que ver con el conocimiento. Se pueden enumerar principios y teorías, pero la ética, como forma de conducta habitual va más allá de la moral dictada e infundida. La verdadera ética es hija de una conducta inteligente, surge de forma natural cuando en una organización la gestión está llena de consciencia. En la actualidad el mayor obstáculo para promover

¿Quién es el líder del futuro? ¿Cómo es o será el líder del futuro?. En muchos casos, el líder del futuro será el mismo que el líder del presente. No habrá ningún cambio de tipología personal, sino más bien un cambio interno: la persona se convierte en el líder del futuro mediante una transformación de dentro afuera.[303] El líder del futuro será una persona coherente y un desarrollador de personas. Aunque los individuos y la sociedad hayamos madurado seguimos vinculados a la búsqueda de la seguridad y seguimos uniendo ésta al líder. Queremos que el liderazgo y su entorno nos ofrezcan la oportunidad de ser aquello que siempre hemos querido ser o de acercarnos a ello.

Para Frances Hesselbein los retos principales con que se enfrentarán los directivos de organizaciones en el futuro *tienen poco que ver con la gestión del activo tangible de la empresa y mucho que ver con la vigilancia de la calidad del liderazgo, del personal y de las relaciones*[304]. En los inciertos años que nos esperan, varían continuamente las certezas, los asideros de seguridad, los puntos de referencia, las líneas directrices y los procedimientos habituales. El incremento de la capacidad de información y conocimiento y el dominio de la tecnología, el aumento de la conciencia de que las personas son el factor clave de la eficacia organizacional y la comprensión de que las organizaciones deben tener un orden del día económico y otro social, cualquiera que sea el sector en el que operen, han erosionado la autonomía del líder en cualquier organización.

En la sociedad actual el dirigente de una organización rara vez goza de la libertad que se les otorgó a sus predecesores. Los órganos de gobierno, históricamente pasivos, se han convertido en participantes activos en el gobierno de las organizaciones y en la evaluación de la actuación del líder. No lideran, pero necesitan del líder no sólo para dirigir sino además para ser la expresión de la organización. De ahí que el líder se encuentre ante un reto nuevo: el de vigilar por un lado la misión y objetivos de su organización, con los que mantiene la cultura de la organización, mientras interactúa y colabora con otras instituciones.[305] Acción que corresponde a la cultura de la organización.

---

una gestión ética en las organizaciones es el obsesivo afán de lucro a corto a plazo. La ética, promueve la creación de riqueza mediante proyectos conscientes en los que se apuesta por generar valor a través de valores humanos. Para ello requiere relaciones profesionales respetuosas e igualitarias en las que todos los miembros resulten satisfechos, pero también confianza, cooperación y vocación de servicio. El ganar dinero es entonces un indicador de que la conducta ética también es efectiva. Ver*: Borja Vilaseca. Economía consciente. ¿Es rentable ser ético? El País de los Negocios. 14 de febrero de 2010*.

[303] *Stephen R. Covey. Aprender a liderar para mañana. Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma. Cap.16. pág.177 y ss. El Líder del futuro. Ed.Deusto.Barcelona.2004.*

[304] *Frances Hesselbein. El líder que se centra en el cómo ser.* Cap.12.pág 55 y ss. Ibidem. Esta parte de este capítulo glosa la teoría propuesta dada su importancia para el objeto de esta investigación.

[305] El líder y sus colaboradores deben establecer una *cultura* de la organización, o si esta preexiste, tratar de integrarse en ella y potenciarla o modificarla para que gane en eficiencia y competitividad en los mercados. El liderazgo a través de la cultura de la organización, debe proponer fórmulas de trabajo con arreglo a criterios técnicos pero también con arreglo a principios de conducta como disciplina, apertura mental, orientación a la estrategia y capacidad personal de relacionarse con los otros. La conducta es un eje clave de la buena cultura organizacional.(Nota propia). Hay numerosas expresiones de esta *cultura* de la organización. Por ejemplo Inditex

Por otro lado, debe comunicar a la sociedad los valores de su organización orientando y controlando los mensajes y exposiciones públicas. Se reitera la teoría del líder total implicado más allá de su organización ya citada de Hesselbein. El líder de hoy y del futuro están llamados a centrase en el «*cómo ser*», tanto él como su propia organización. En crear una **cultura viva y transmisible de la organización** a partir de conductas individuales y compromisos colectivos sobre cómo mejorar la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y la relación social. Es común entre los autores modernos que tratan sobre el liderazgo aseverar que los líderes verdaderamente efectivos de los años futuros deberán dotarse de personalidades determinadas por fuertes valores y fe en la capacidad de los individuos con los que colabora, para crecer.[306]

Bajo la expresión del «*cómo ser*», se encuentra la idea de que las personas son el activo más importante de la organización. Idea que se pone de manifiesto en la palabra, el comportamiento y las relaciones del líder. Con ella el líder tiende a crear una nueva forma de estructura en la que se prioriza la relación humana y la comunicación, la jerarquía está distribuida a modo de sistema circular, flexible y fluido en el que intervienen muchas cabezas. De esta manera el liderazgo no es unipersonal sino que se dispersa y distribuye en el conjunto y de ahí surge la fuerza de los objetivos y de las responsabilidades compartidas. El líder que prioriza el «*cómo ser*», promueve colaboradores.

Este tipo de liderazgo implica también el impulso de la institucionalización que significa actuar sobre una organización introduciendo sistemas, filtros y contrapesos democráticos. Con ello el líder promueve liderazgo en la propia organización de la que forma parte y esta aprende a actuar como colectivo humano. De esta manera los valores propuestos por el líder impregnan el liderazgo de la organización y de la sociedad. [307] Este liderazgo pretende reflejar la diversidad de la organización, las variadas caras de la comunidad y del ambiente social, de manera que los clientes, los «electores», y los ciudadanos se encuentren reflejados.

Para ello el líder debe esforzarse en proponer la visión sobre el futuro de la organización de un modo convincente. Debe elaborar por sí o en equipo y presentar,

---

adopta una política de promoción directiva con personas de la casa. Si el directivo proviene del exterior debe realizar un periodo de adaptación desde las tiendas para que entienden y se integren en el espíritu de Inditex. Ikea además de una acción similar a la firma gallega exige a sus directivos pasar por las tiendas como vendedor cinco días al año. McDonald´s, exige una experiencia de al menos 50 horas de venta en un restaurante antes de formar parte de la dirección.

[306] Viene al caso un comentario de *Mari Carmen Gallastegui* Catedrática de Teoría Económica de la UPV a este respecto: "*Yo diría que los dirigentes hablen más claro, que hagan discursos que se entiendan por todos, que sean trasparentes y expliquen claramente las dificultades. Que no hablen sólo cuando hay buenas noticias, que den la cara cuando hay malas. Los ciudadanos somos capaces de entender. Si no hay ciudadano que estén atentos no habrá dirigentes que estén atentos. Necesitamos líderes pero primero necesitamos ciudadanos que exijan líderes que sean capaces de hacer las reformas necesarias"*. Diario Vasco 27 de octubre de 2013. Entrevista.

[307] Josu Jon Imaz. Los pilares del Liderazgo. Conferencia. ESADE. Barcelona.2009.

un proyecto nítido con el que movilizar a las personas en torno a la misión de la organización.

Un paso previo fundamental es lograr la cohesión de personas y actuaciones. Para estas tareas no hace falta un superhombre sino basta una persona normal para la que el cargo que ocupe en la organización no es relevante porque es por definición transitorio.[308] Tampoco necesita un carisma especial, sólo el suficiente para convencer a sus colaboradores que vale la pena conseguir los objetivos propuestos porque son parte de un proyecto común. La coordinación y la consistencia social en torno a la misión facilitan que trabajadores y equipos puedan expresarse en su trabajo y encontrar una significación a su tarea, cuando ellos hacen todo lo necesario para cumplir la misión. Así mismo proporciona a los líderes dispersos y diversos de la empresa la oportunidad de encontrar un significado en su trabajo.

El líder centrado en el «*cómo ser*», es multifacético en su dimensión social, política y empresarial. El liderazgo actual y sin duda en el futuro, exigirá personas con experiencias amplias que escapan de una sola disciplina y que son capaces de adaptarse a entornos complejos.

Estos retos exigen que el líder deba aprender a abrirse cada vez más y adquirir una dimensión social externa a la organización con una notable proyección pública. El líder debe ser percibido y tocado, si se me permite la expresión, por el conjunto de la organización, la sociedad y en su caso el mercado.

La sociedad en su conjunto seguirá observando al líder del mañana, como observamos al de hoy, para ver si los modos de proceder de la organización son coherentes con los principios adoptados por el líder. El reconocimiento se basará en si el comportamiento del líder demuestra una creencia en el valor y en la dignidad de los hombres y mujeres que componen la organización que dirige. [309]

La clave para la significación social de los líderes del futuro va a residir en su capacidad de adoptar la totalidad del estilo de liderazgo descrito. No vale centrarse simplemente en «mi organización» sino ir más allá de sus muros porque es cada vez más una demanda social.

---

[308] Esta idea, de la interinidad en la posición ocupada, es necesario subrayarla para entender y describir a un buen líder que sabe mantener coherencia en su conducta y en la relación social y que continuará siendo visto como líder, ocupe o no ocupe una determinada posición en la organización. En todo caso variará su forma de influencia pero siempre mantendrá una referencia de liderazgo respecto a terceros. Este caso puede comprobarse en los líderes políticos retirados, en empresarios que han cedido la dirección de sus negocios, en líderes religiosos sin acción pastoral directa, en exprofesores, etc…

[309] Corroboran estas ideas, en el sentido de lo expuesto, las palabras de Jose María Olazabal surgidas de la experiencia personal, con motivo de la entrega del Premio Príncipe de Asturias:*" Me quedo con ser un jugador respetado por mis compañeros. Incluso en EE.UU. donde a los europeos nos tienen ganas me siento respetado. Es lo que más me llena de satisfacción. Han sido muchos años en los que he tenido que tener un cierto comportamiento y no sólo con el público, sino con los jugadores a los que me he tenido que enfrentar. Cuando jugadores como Tiger Woods y Phil Mickelson me dan la mano siento su respeto".*
Diario Vasco. 25 de octubre de 2013. Entrevista.

El liderazgo en el espacio público debe trascender y superar esa defensa particular de los intereses sociales, y generar una visión común. Algo que inspire a la gente, más allá de sus intereses legítimos de clase, grupo o colectivo social. El líder centrado en el "*cómo ser",* tanto si está trabajando en el sector privado, como en el público o en el social, reconoce la significación de las vidas de los hombres y de las mujeres que componen la empresa, el valor de un lugar de trabajo que forma y recurre a las personas para una actuación profesional esencial para promover la misión, y la necesidad de una comunidad saludable para el éxito de una organización.

El líder abarca a todos los interesados en un círculo que rodea a la empresa, a la organización, a los colaboradores y a la comunidad. Los retos políticos, sociales y económicos planteados desde la sociedad requerirán tanta atención, entrega y energía como las tareas más apremiantes que hay que realizar en la organización.[310] Porque los liderazgos son necesarios para que la sociedad avance. Los liderazgos van modelando el futuro, un futuro al que los individuos y la sociedad en general que aspiran a que sea mejor y se acerque al fin que hemos soñado y que hemos sido capaces de transmitir a los demás.

El análisis ha partido del héroe inicial para llegar a un hombre normal que se hace fuerte moldeado por la experiencia en la relación social y la transformación personal para afinar sus capacidades. Un líder preparado para retos complejos técnicos, económicos y humanos, que demandan asunción de riesgos y responsabilidad.

Que estos líderes existen parece ser comprobable y que escasean también. Las definiciones de los estudiosos del liderazgo nos sirven como medida y ubicación de los liderazgos que nos rodean. La actual crisis de liderazgo que experimenta nuestra sociedad no es la tónica de la historia. Es necesario diseñar modelos posibles asequibles e incentivar su práctica pues aunque los líderes no sobrevivan a su liderazgo el sistema social incorpora los frutos de ese liderazgo.

En este sentido Frances Hesselbein concluye:[311] «*Los grandes observadores no prevén buenos tiempos, pero en los mismos peligros que les esperan a los líderes existen oportunidades notables… Para ello será necesario una nueva casta (o la vieja casta deshaciéndose del cansado enfoque de hacer las cosas sin ayuda de nadie), compuesta de líderes que se atrevan a ver en conjunto la vida y la comunidad, que consideren el trabajo como una extraordinaria oportunidad de expresar todo lo que se tiene dentro y que confieran pasión y luz a la vida».*[312]

---

[310] A este respecto son aplicables las ideas de *John Scott, Presidente de KPMG*, España: *"Los directivos tienen que tomar decisiones con mentalidad global y aceptando la incertidumbre generada por nuevas regulaciones comunitarias y relaciones comerciales que darán lugar a un tablero de juego diferente". Informe: Confronting Complexity. KPMG. Madrid. 2011.*

[311] Frances Hesselbein. pág., 58.Ibidem.

[312] Es difícil, pese a la creciente internacionalización de nuestra educación, cultura, empresas, instituciones y sociedad en general, encontrar dirigentes, reconocidos como líderes para sus organizaciones, cuya mentalidad

II.11.- Conclusiones y aplicaciones al liderazgo de Ignacio de Loyola.

Concluir unas ideas sobre lo expuesto en los apartados anteriores, es tratar de ubicar en el contexto descrito sobre el líder y el liderazgo, la actuación de un hombre como Ignacio que transforma su vida y persona en una tarea de permanente autorregulación y perfeccionamiento a través de un trabajo interior personal, pero también de la relación social. Ejerce una decisiva influencia en la sociedad en la que vive, con su propia conducta e ideas, y crea instituciones renovadoras y duraderas. Estas características, aunque distantes en el tiempo, se pueden examinar hoy en su conexión y encaje con los modelos de liderazgo estudiados y con las modernas lecturas que se proponen en relación al líder y al liderazgo, para situarlo en un contexto de vigencia e interés actual.

Hesselbein y su equipo de colaboradores experimentados, exponen en la publicación reseñada, siempre basados en la investigación y experiencia, las principales cualidades del líder en el futuro. La cualidad más citada es, la participación en el fin, misión, visión o dirección común.

La función fundamental de todo líder consiste en servir de guía a los miembros colaboradores hacia una visión compartida de una misión y un proyecto y ayudarles a alcanzar los correspondientes fines propuestos. La situación natural es que la visión y dirección procedan dela cabeza de la organización. Pero esa visión tiene que ir penetrando de arriba abajo en la pirámide organizativa hasta llegar a todos los componentes. Este liderazgo visionario supone que el líder presenta una misión específica, que se comunica claramente a todos los miembros, como fuente de inspiración y motivación, para que se comprometan a la acción. Esta es precisamente la descripción del trabajo de Ignacio en París con sus compañeros hasta el voto de Montmartre.

William Meissner,[313] biógrafo de Ignacio posiciona a Ignacio como un líder visionario. Indica como ejemplo que al leer las Constituciones, llama la atención la abundante

---

global haya conducido al éxito a sus empresas. El mundo no es plano, los mercados no están integrados, existen fronteras. Para ser líder global es necesario entender qué es diferente en cada país y tener vocación e inquietud global. Podemos citar a Carlos Ghosn (Renault-Nissan), cuya perspectiva global fusionó dos empresas de culturas tan dispares. Lakshnii N.Mittal, impulsor de la mundialización de la europea Arcelor. Emilio Botin, con su exitosa expansión del Banco Santander. Hoy en día reunir en una misma persona todas las cualidades que necesita un líder global es casi imposible. En consecuencia y para suplirlo ha surgido la idea del "liderazgo compartido" en la que un equipo de ejecutivos, frente al liderazgo individual, complementan sus capacidades y habilidades. Esta teoría ha sido aplicada por el BBVA entre sus directivos, en su expansión en América Latina. Ver: M. Angel-Méndez. Se busca directivo con idiomas. El Pais.17 de octubre de 2010.

[313]William W. Meissner. Ignatius of Loyola: The Psychology of a Saint. Yale University. 1992.
MEISSNER, William W.: The Mind of Ignatius Loyola: A Psychoanalytic Challenge. America, pags. 38-42, Julio 1997. America Press Inc. 1991.

referencia a la "*misión*" como criterio permanente de guía de la acción. La frase "*de acuerdo con nuestra misión*" se repite con frecuencia con la intención de orientar los fines de la organización y la actuación de los dirigentes. En una organización o empresa, sus fines y su orientación específica, condicionan sus estructuras, funciones y tareas. Igualmente para Ignacio en función de la "*misión*": se establecen las estructuras de gobierno de la Compañía, se toman las decisiones de los Superiores, se examina a los candidatos a la Compañía y se escoge el tipo de formación. Es más, Ignacio espera que los miembros de la Compañía, como los fundadores, participen de su propia visión, al asimilar las orientaciones que él presenta en las Constituciones.

Realizado el recorrido por los autores y escuelas que han proponen teorías para describir al líder, entendemos que las cualidades destacadas con las que éste ha sido calificado por cada escuela pueden ser de aplicación en el protagonista de nuestra investigación. Es posible deducir que en Ignacio se pueden encontrar las cualidades originales de la **teoría del héroe o del carisma** como conocerse a sí mismo, crecimiento interior, reconocimiento del otro, integridad y coherencia de sus ideas y hechos, reflexión y discernimiento como método de la toma de decisiones, que hemos encontrado en Carlyle y Weber.

En la ***teoría de los rasgos y las aptitudes*** podemos enfatizar, los atributos ejemplares que acompañan a su conducta y la calidad personal reconocida por sus coetáneos. Del mismo modo, y este es un punto de interés para nuestra tesis, la influencia que se deriva de su huella de líder, de su herencia, de las fórmulas planteadas para la perdurabilidad de su "*modo de proceder*"que adopta y difunde el carisma una vez desaparecido el individuo carismático.

De las ***teorías sobre la conducta*** del líder nos detenemos en el reconocimiento de la libertad de elección y decisión, y su posición analítica y de estudio del grupo y del medio con los que trabaja. Destaca la indicación de cómo el líder se gana su posición social relevante mediante su propio trabajo y el uso inteligente de sus cualidades (rasgos) en la interrelación social. En particular, en la gestión y armonización de las diferencias entre los individuos de su equipo y del equipo con las instituciones sociales con las que entra en relación..

En esta perspectiva podemos posicionar a Ignacio en concordancia con la «***teoría contingente del liderazgo»***, o «***liderazgo situacional».*** Los estilos específicos de liderazgo sólo son eficaces en situaciones también específicas. No existe un estilo de liderazgo estándar, generalizable, que se pueda aplicar a cualquier situación social y en todas las circunstancias o que se puede ejercer con colectivos diferentes de la misma manera. Esta característica del liderazgo la observamos dentro de las Constituciones en los temas relacionados con el estilo de dirección que debe seguir el Superior. Ignacio que actúa como buen conocedor de la persona humana, indica que aquel debe

saber "*mezclar la severidad a sus tiempos con la benignidad*"[314]. Añade y reitera, como colofón al deber de observar por el Superior y los súbditos las Constituciones, la necesidad de adaptación a las peculiaridades y situaciones, "*atentas las personas, lugares, y tiempos y otras circunstancias…con discreción…mirando el fin de ellas…y el bien de los que viven en este Instituto".* [315] Darmanin, indica a este respecto que «*cuando da orientaciones a los Superiores sobre cómo tomar decisiones, se siente movido a añadir frases semejantes. Preocupado porque no pueda ser interpretado correctamente al creerse que expone verdades eternas, cuando trata de maneras de proceder, Ignacio permite gran flexibilidad en las diversas circunstancias, que son propias de la vida real»*[316]

Dentro de las conclusiones de las teorías más actuales no podemos dudar, del carácter de ***líder transformador*** de Ignacio como lo estudiaremos con detenimiento en capítulos posteriores. Si hay un objetivo principal en Ignacio, es la potenciación y desarrollo cualitativo del individuo como persona lo practica en sí mismo, ayuda a sus compañeros en este fin, lo predica a cuantos se le acercan y lo convierte en contenido de su misión. Ignacio opera siempre en función del valor de los demás y sobre esos valores que intenta potenciar, fundará el éxito de sus acciones y de la Institución que crea, la Compañía de Jesús.

Los estudios de liderazgo han llevado necesariamente a la comparación de los líderes en función de su eficacia. Considerados siempre, desde la perspectiva de la capacidad de motivación y adhesión de los colaboradores. El factor decisivo de identificación del líder eficaz que también se denominará «transformador o transformacional» tiene dos dimensiones. Una indica que los líderes efectivos en el ejercicio de su función son capaces de realizar tanto las tareas ejecutivas como la atención a los aspectos humanos de sus organizaciones. La segunda es el desarrollo de habilidades que permiten al líder reconocer la necesidad de cambio, y poseer la visión necesaria para orientar ese cambio, y promoverlo con eficacia.

El liderazgo, sigue siendo una empresa compleja, pues los líderes efectivos y eficaces son más que administradores o gestores. Los líderes tienen y exponen una visión que la desarrollan de forma compartida. Reconocen, cuando no estimulan, el valor de las contribuciones y esfuerzos de sus colaboradores en la organización. Ignacio define esta eficiente relación y estímulo mutuos, entre Líder y liderados o Superior y súbditos, como la *"unión de las voluntades…al cual sirve tener noticia y nuevas de unos con otros y mucha comunicación y usar una misma doctrina y ser uniformes en cuanto sea posible"*.[317]

[314] Constituciones Octava Parte, Nº 423.
[315] Constituciones Nona Parte, Nº 746.
[316] Alfred Darmanin. San Ignacio y la Organización. *Revista de Espiritualidad Ignaciaa.* xxxvi, ii / 2005

[317] Constituciones Décima Parte, Nº 822.

Ignacio, conocedor por experiencia y trato personal de la sicología humana, manejó extraordinariamente bien dos relevantes instrumentos actualmente utilizados en las relaciones humanas dentro de las empresas: **la inteligencia emocional y el coaching.** Este es un instrumento de aplicación de aquella o mejor de potenciación. En realidad, los exercicios integran ambas, como teoría y como herramienta, aunque las superan, pues suponen un método global de regeneración interior. También de aplicación ad extra por extensión a las relaciones con los otros desde la persona y a la forma de dirigir a los subordinados por parte del director o del General respecto a la Compañía.

La definición más aceptada de **inteligencia emocional** se refiere al conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada las propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar la forma de pensar y el comportamiento. Ignacio dio pruebas evidentes de ello. Propone escuchar al otro para poder entrar con sus sentimientos de modo que se le sitúe en posición receptiva para después introducir el mensaje. "*ansí nosotros podemos para el bien, alabar o conformar con uno cerca alguna cosa particular buena, disimulando en las otras cosas que malas tiene y ganado su amor hacemos nuestras cosas mejor y así entrando con él, salimos con nosotros*".[318]

Respecto al **coaching** se puede decir que es la aproximación más cercana a las propuestas y prácticas ignacianas de relación interpersonal para la transformación de la persona. La técnica del coaching es una imitación imperfecta y más interventora de la proposición de Ignacio de un acompañante, a quien hace los Exercicios. La diferencia estriba en que el entrenador, el coach es un entrenador pero los entrenadores no son generalistas sino especialistas, aun los tan de moda entrenadores personales. Es un entrenador teórico de postulados sicológicos que le recomiendan aplicar. El entrenador de Ignacio ha experimentado en sí mismo sobre la transformación que busca ejercitante. Por otra parte el ejercitante de Ignacio no se entrena, practica, se mete de lleno en el juego del cambio y "*el que da los ejercicios*" le sigue y le orienta en la propia acción de cambio. Este acompañante escucha y orienta pero no interviene porque todo el trabajo es personal. Su papel está delimitado: "*da modo y orden",* procedimiento, pero quien *"medita y contempla", "discurre y raciocina por sí mismo"* es el ejercitante, que extraerá sus conclusiones, no de las explicaciones ajenas sino de su experimentación, del "*sentir y gustar de las cosas internamente*".

Se da un acuerdo tácito, basado en las dos posiciones previas de los actuantes. El que hace los Exercicios debe mostrar un ánimo abierto y generoso a recibir nuevas ideas y una nueva manera de ver su relación con la sociedad y sus valores. El que los da debe tener flexibilidad en la relación y orientación, sensibilidad para entender al ejercitante, rigor para marcar los tiempos de reflexión, método de trabajo personal, recibir

[318] Carta a los PP. Brent y Salmerón. Roma, Septiembre 1541.

información sobre estados de ánimo, pero nunca sustituirá el ejercitante en sus conclusiones y resoluciones.

Como en el coaching, en su propuesta original, el proceso interactivo y transparente busca el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. La faceta más visible en que Ignacio hizo uso de estos instrumentos con eficacia se produjo en la resolución de conflictos, sobre todo internos, como puede observarse en el caso del portugués Simón Rodrígues, y en el logro de objetivos utilizando recursos propios y capacidades específicas. Solamente se dejan insinuadas estas referencias, porque su estudio detallado y comparado sería objeto de otra tesis doctoral.[319]

Una de las intuiciones más significativas de Ignacio, es el convencimiento de la necesidad de cambio. Esta idea la plasmó en el momento que decide reintroducirse en la sociedad y reunir "*compañeros*", un grupo de hombres con capacidad de compromiso y preparados intelectual y cualificados humanamente. Su Intuición o visión original para orientar ese cambio se definió en una doble faceta: la fundación de la Compañía de Jesús y las Constituciones, que escribió para asegurar la manera práctica y eficaz de instrumentar el cambio, con una institución nueva, con hombres nuevos. Organizando y disponiendo además de manera pormenorizada, el estilo de Gobierno de la Compañía y la tipología humana de quien la liderara. No hubo teoría, sino experimentación, todas las etapas de este proceso de cambio y consolidación organizativa fueron experimentadas por él.

El valor de un líder en relación con la organización es la ***creación de una Cultura Organizativa.*** Se trata de una formulación del psicólogo Edgar Schein, [320] en la que expone como en una organización se compendia: una determinada concepción de la sicología de la sociedad dentro y fuera de la organización, un conjunto de valores distintivos y un sistema de creencias, actitudes, conductas, normas y presupuestos asumidos. La cultura organizativa el activo intangible que caracteriza a una organización y que constituye la atmósfera que se vive en ella. La Cultura Organizativa, que es también corporativa, proporciona el carácter o personalidad de una organización. Otorga a sus miembros un sentido de identidad, genera entre ellos un compromiso con los valores de la organización y con la manera de hacer las cosas. La

319 En este sentido remito también en la aplicación de estas reflexiones al trabajo desarrollado para el Seminario sobre Autogobierno Personal. Universidad de Deusto, Campus Donostia- San Sebastian, junio de 2008. IÑIGO DE LOYOLA.UNA PROPUESTA CON MÉTODO PARA LA RECONSTRUCCIÓN PERSONAL. Los Exercicios. F.J. Albistur Marin.
311 Edgar Schein. Organizational Culture and Leadership. Ed. John Wiley and Sons. San Francisco. 2010.

consecuencia más determinante es que los miembros se sienten más integrados y desarrollan mejores relaciones entre ellos y con sus superiores.

El líder y sus colaboradores deben establecer una cultura de la organización, o si esta preexiste, tratar de integrarse en ella y potenciarla o modificarla para que gane en eficiencia y en la preocupación de Ignacio en la perdurabilidad. El liderazgo a través de la cultura de la organización, debe proponer fórmulas de trabajo con arreglo a criterios técnicos pero también con arreglo a principios de conducta como disciplina, apertura mental, orientación a la estrategia y capacidad personal de relacionarse con los otros. El "*modo de proceder"* de Ignacio es la herramienta ejecutora y trasmisora de la cultura organizativa y así lo define como "*vivir con orden y concierto*"[321]. La conducta es un eje clave de la buena cultura organizacional. Los errores y desviaciones en las ideas provienen de los errores de vida.[322]

De nuevo se encuentran en las Constituciones, ejemplos de la acción de Ignacio coincidentes con este concepto de Schein. La creación de la Compañía supuso para Ignacio la consolidación del modo de vida o cultura originada en la relación de los primeros compañeros en París. Cuando escribe las Constituciones lo hace desde la intención del sostenimiento y trasmisión de dicha cultura: *"Y aunque lo primero y lo que más peso tiene en nuestra intención sea lo que toca al universal cuerpo de la Compañía, cuya unión y buen gobierno y conservación en su buen ser…principalmente se pretende".*[323] En tal intención, incluye los fundamentos de la Cultura Organizativa: la unión de los miembros, la excelente dirección que cuide esa unión y la sostenibilidad futura en la capacidad de los miembros que depende de ambas. Debe reiterarse que el instrumento que promueve tal Cultura Organizativa de la Compañía se encuentra en su frase favorita, que introduce a modo de recordatorio y recomendación en su Autobiografía y Cartas, *"nuestro modo de proceder*".

Esta frase encierra y resume la cultura de la Compañía. Es más que un código escrito de valores y normas. Es, el modo de vivir el cumplimiento de una misión. Es la carta de identidad y presentación ante la sociedad. Es también, el objetivo del proceso de formación para quien se incorpora a la Compañía. Proceso que para Ignacio es permanente, durante toda la vida, porque la cultura se transmite a las nuevas generaciones como aval de la duración de la Compañía. Esta es por otra parte, una de las importantes innovaciones de Ignacio, todavía hoy no suficientemente aprendida ni practicada: enseñar desde la experiencia del pasado a afrontar el futuro. Saber trasmitir una herencia cultural organizativa y adaptarla para su continuidad con nuevas personas, a las nuevas situaciones sin perder la identidad ni el origen.

[321] Carta a Beltrán de Loyola. Roma, septiembre 1539.
[322] Carta a Diego Gouvea. Roma 21 de Noviembre de 1538.
[323] Constituciones Proemio, Nº 135.

Es posible situar a Ignacio como un líder vigente, sobre todo al destacar su toma de conciencia de líder con su rol y su función social, observando a su vez una conducta ética que envuelve todas sus acciones y relaciones. Se puede concluir que es comparable con los prototipos de líderes del futuro analizados, por su capacidad de aprender de sus experiencias, permanecer abierto al aprendizaje continuo, cuidar la relación con las personas y comprometerse en la transformación de quienes les rodean.

Puntualizadas estas ideas que describen al líder continuaremos analizando las coincidencias con las ideas y valores que Ignacio de Loyola plantea. Ignacio, de acuerdo con el objeto de la tesis, es un líder con un particular carisma, dotado de unos rasgos específicos que lo distinguen y suscitan el interés y adhesión en individuos y sociedad. Visionario y transformador se rodea de un equipo cualificado y eficiente. Forma y promueve a sus colaboradores como líderes globales para continuar sus ideas y su acción en forma individual y colectiva, ampliándola a través de una Organización que será manifestación de tales liderazgos y promotora de nuevos.

Capitulo III. EL LIDERAZGO DE IGNACIO DE LOYOLA.

Parte primera: La preparación de un líder.

III.1.- Situando la cuestión. Dos etapas de una misma vida.

La hipótesis que guía esta investigación parte de conceptuar a Ignacio como un líder. Tanto en su etapa previa al fenómeno que sus biógrafos e historiadores denominan "su conversión", como en la que se inicia a partir de este fenómeno.

La primera es una etapa casi esbozada, de la que más que una historia lineal se conocen retazos entrelazados pero que por ser precisamente hechos destacados de la vida de juventud de Ignacio nos son de utilidad para extraer los datos con los que definir su incipiente liderazgo y el estilo o características de éste que a nuestro modo de entender encauza la orientación posterior de su vida.

La segunda etapa consiste en un proceso de reconstrucción personal tras una decisión transformadora, de cambio de conducta, de orientación de vida y de estilo de vida. Ignacio opta por un estilo de vida y valores que orientan su vida pero que él considera que pueden ser adoptados por terceros. Una conducta individual y peculiar con comprobable influencia social.

En ambas etapas Ignacio, con los matices que introducen los lugares y los años, es descrito e interpretado por sus biógrafos y por sí mismo, como una figura de personalidad destacada en sus actos y decisiones. Aparece en la historia descrita por terceros y en su Autobiografía sobre sus hechos y vida a modo de un líder reconocido, atractivo y discutido, que convoca adhesiones y también persecuciones, por razón de sus características humanas, de sus opiniones y mensajes y por la forma de establecer y ejercer sus relaciones sociales. En medio de todo este atractivo y rechazo mediante un proceso personal de transformación interior va modelando las cualidades personales a los fines que se ha propuesto. Estas renovadas cualidades o características de su personalidad le asisten para ser reconocido por los otros en una forma explícita de ser líder por la influencia social que origina su estilo de liderazgo.

Se estudia en consecuencia este liderazgo y sus características, previas a su denominada por terceros interesadamente, *"conversión*". Pero nunca se entienden ambos periodos, como dos etapas estancas de la vida, con principio y final cada una, sino como una continuidad de actos y decisiones (un peregrinaje dice Ignacio), realizadas por una misma persona y en la que quedan claras las relaciones e influencias que conforman la nueva forma de liderazgo de Ignacio.

Ignacio sólo hay uno, aunque con diferentes actitudes ante los valores, los objetivos de su vida, las personas y la sociedad. Así lo expresa un intérprete de su obra escrita cuando define su autobiografía ***«*** *como un relato personal de su vida, con una*

selección de datos, una valoración de experiencias, que viene realizada desde la luz personal con que Ignacio los vivió y desde la valoración hecha desde la madurez y con luz que procede de los desarrollos ulteriores. Estos dan una inteligencia profunda de los pasos precedentes **»**[324]

La hipótesis inicial propone que Ignacio siempre presentó características de líder con más o menos oportunidades de ejercerlo y demostrarlo y con mayor o menor reconocimiento por parte de terceros. Ya sea allí donde va trascurriendo su vida de aprendizaje social y allí donde le fueron encomendadas tareas específicas en nombre de su linaje o de terceros para los que trabaja. También allí donde las asumió personalmente ante la defección de otros como en el caso de Pamplona.

De la misma manera se considera que es un líder que se va transformando en base a dos cualidades destacables en él durante toda su vida: su voluntad de querer (voluntad de poder escribe Fülöp-Miller[325]) y su decisión[326], pero añadiendo una característica nueva que también será distintiva. Ignacio inicia un proceso personal de reconsideración de sus vivencias y experiencias pero también de sus objetivos y capacidades.

Como resultado sigue experimentado también consigo mismo un método para transformarse (los Exercicios) con el que transforma también sus objetivos y potencia sus capacidades. Concluye que este método puede ser útil para el examen de la persona y de sus actos, para orientar la propia vida. Pero también para transformar a otros y para su reforzamiento como líder, en principio de sí mismo, y a partir de ahí de los demás. Porque aunque Ignacio nunca lo haya formulado, ni quizás pensado, podríamos decir atrevidamente pero con mucho sentido, que está convencido de que en la búsqueda del perfeccionamiento personal de sí mismo y de los otros se encuentran los fundamentos del liderazgo.

---

[324] Luis Mª Mendizabal. Autobiografía. Introducción. Pag. 19. B.A.C. Madrid 2001.
Pese a lo sucedido en la historiografía de Ignacio ya ningún autor pone en duda la unidad de la figura de Ignacio para ser entendida y analizada por completo. Es más los modernos y actuales historiadores insisten en aclarar y sacar a la luz la vida oculta de formación y maduración de Ignacio para entender las claves de sus actuaciones posteriores y tener una visión global que explica la evolución de su obra y de su figura. En mi opinión cuanto más lees al propio Ignacio y a sus biógrafos no deja de destacarse la gran y poderosa humanidad de un hombre que descubre desde su madurez, el valor de la capacidad del ser humano para perfeccionarse y transformarse como un paso más de su evolución y que desde una perspectiva teológica este es el verdadero camino hacia Dios, estando convencido «de *que Dios no tiene por costumbre cambiar el fondo de la naturaleza…por el contrario, excepto el pecado (que es antihumano además), utiliza ese fondo de fuerzas y pasiones al servicio de su gloria»* . André Ravier. Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. JJ de Olañeta. Editor. Palma de Mallorca.2000.

[325] Ver René Fülöp-Miller. Santos que conmovieron el Mundo. Ignacio el santo de la voluntad de poder. Pag.273. También define este concepto como «*dominar las leyes del alma que determinan las acciones voluntarias del hombre».* Pag.284. Espasa Calpe Mexicana S.A. México 1955.

[326] Sobre este concepto y el que va unido de determinación y también de descernimiento, veremos las opiniones, en sucesivas notas, de E. García Hernán, Ignacio de Loyola. / Rogelio García Mateo, Ignacio de Loyola/ Jusep María Rambla Blanch, El Peregrino.

Se analiza esta evolución del que llamaremos liderazgo de Ignacio de Loyola, en dos periodos:

1. el que transcurre desde su marcha a Arévalo para su educación en la Corte de Castilla.

2. el que se inicia a su regreso de Pamplona en su casa natal y desde el que inicia lo que él denomina su peregrinaje que deja descrito en la Autobiografía.

III. 2.- Entre la burocracia y la acción.

Antes de continuar con la tarea de desentrañar las características y el estilo de liderazgo de Ignacio es preciso realizare una breve consideración sobre el marco en el que se sitúa en adelante, esta parte de la investigación. La vida de Ignacio de forma consciente o inducida por terceros, oscila de forma permanente entre el hombre burócrata y el hombre de acción. Entre situaciones que favorecen el desarrollo de formas burocráticas de relación y organización, o posiciones de acción e impulso creador y reformador que en nada riñen, sino todo lo contrario con la organización porque la dinamizan[327]. Ignacio tomó todo lo que le pareció útil de su formación de burócrata administrador para aplicar a su organización dinámica como es la Compañía.

El asunto no es tan simple aunque la afirmación anterior sirva para sintetizar las situaciones en las que Ignacio se va encontrando a lo largo de su madurez *"hasta los veintiséis años de edad"*[328]. Ignacio fue dirigido en una vía de formación para ser educado como un noble diplomático y administrador con una buena base de sentido político con la que situarse, él y su linaje, en los ámbitos del poder de una época que es además transición hacia otro modelo de estructura social, de economía y de forma de gobierno. Por circunstancia de índole político, se verá sacado de forma brusca y no voluntaria, de su vía inicial programada y estará obligado a buscar vías nuevas que le permitan continuar con la formación que las metas propuestas por él, su linaje y su estatus exigen. Pasará, impelido por las circunstancias de la administración a funciones que vinculan gobierno, administración y armas. Pero ninguna de esas situaciones se convierte en su especialidad,[329] y sin embargo, en ambas va aprendiendo, afianzándose y teniendo un reconocimiento.

Son precisamente esas que podríamos llamar desafortunadas circunstancias e inestabilidad formativa y profesional, las claves de la formación de la "personalidad

[327] Ver Capítulo IV. IV.II.- El hombre de orden, el hombre organizado y el Organizador.
[328] Autobiografía. Nº.1.
[329] J.I. Tellechea Idígoras. «*Ignacio no luchó como soldado, ni en realidad fue nunca soldado profesional*». Ignacio de Loyola, solo y a pie. Pag.93. Ed. Sígueme. 2013. Ver también Rogelio García Mateo. «*La formación castrense de Iñigo es un tópico que hay que corregir».* San Ignacio de Loyola su espiritualidad y su mundo cultural. Cap. La Persona. Pag. 35. Universidad de Deusto. 2000.

determinada"[330] de Ignacio y también de su atractivo personal que tanta influencia social demostrará tener en el futuro para su misión.

Estas ideas llevan a ubicar a Ignacio como un experimentador al que las circunstancias de la vida le obligan al cambio, la movilidad geográfica y social, una variada relación social, la mediación, la confrontación y la convivencia. Ignacio debe ir recreando sus propias metas y objetivos. En este sentido y para el caso de esta tesis se mantiene, apoyado en numerosos testimonios de biógrafos, que Ignacio es un hombre de acción, creador imaginativo y es un estratega organizador para llevar a cabo los fines de la acción. Organiza para reforzar la acción. Una acción que inicialmente será para su propia supervivencia y logro de sus objetivos personales y los de su linaje, pero terminará teniendo un sentido transformador personal que se aplicará a otras personas y a la sociedad.

En una primera comparación burocracia y acción no son complementarias y además se anulan mutuamente. La burocracia tiene como objeto el alcance de los principios fundacionales indiscutibles con los que afianza el poder obtenido con una organización poderosa y un líder paradigmático.[331] El marco burocrático de actuación está racionalmente delimitado y ofrece un ámbito de actuación de seguridad y libertad pero encuadrado como indica Weber. Se suma lo que este autor define como ***"intelectualismo"*** condicionado en su práctica, particularmente la sacerdotal, y en sus relaciones con el poder político por «la procedencia social de quienes encarnan el intelectualismo».[332] Es una forma de burocracia que transforma al apóstol (o en su caso al político) en parte de un «*gremio de letrados*» *que «intelectualizan la religión, monopolizan el desarrollo de la metafísica religiosa y de la ética y personifican la doctrina de salvación correspondiente»*. Es decir,*«el desarrollo de su formación intelectual pesa más en sus últimas consecuencias internas intelectuales y psicológicas que su actividad práctica en este mundo»*[333]*.* Parece estar describiendo el entorno intelectual e inquisitorial de la época que vive Ignacio.

Este modelo que guarda distancia con la realidad social, y sin embargo, pretende interpretarla, puede ser extensible al profesorado universitario, a dirigentes de Instituciones políticas y de gobierno. En la época de Ignacio este hecho era frecuente y

[330] No es un término impreciso sino quizás una de las características claves de la personalidad de Ignacio durante toda su vida. Ignacio es una persona que se determina mediante la reflexión analítica de la vivencia y experiencia personal. No confundir obsesión con determinación. Ésta, en Ignacio. es una consecuencia de un claro convencimiento estrictamente racional procedente de la experiencia en la que ha contrastado anteriormente y contrastará después su decisión. Pero aunque es una decisión también emocional está libre de influencias emotivas que la pueden distorsionar.

[331] Dice en este sentido M. Weber: << *La administración burocrática pura, o sea, la administración burocrática monocrática, atenida al expediente, es a tenor de toda experiencia, la forma más racional de ejercerse una dominación. Lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza...>>.* En un sentido más amplio al arriba expuesto sobre la burocracia me remito al mismo autor en. Economía y Sociedad. Cap. III. Tipos de dominación. Ap.2. nº.5. Administración Burocrática-Monocrática. Pág. 178. F.C.E. México 1979.

[332] Max Weber. Cap. V. Tipos de comunidad religiosa. Ap.7. Estamentos, clases y religión. Pag 399 y ss. Ibidem.

[333] Max. Weber. Cap. V. Pag. 402.Ibidem

utilizado como escudo del poder.[334]El burócrata tiene como misión consolidar el poder y fundamentar ese poder para justificarlo y ejercerlo. La burocracia intelectualista es pro-control comunitario y uniformizadora, bajo un marco doctrinal fundacional, por razones de seguridad y rigor doctrinal.

La acción es lo contrario. La relación poder-acción es de funcionalidad. No hay renuncia al poder sino que este es un instrumento en manos propias o de terceros que se utiliza para conseguir sus fines. El líder carismático o no, se aliará o distanciará de él, de acuerdo con su carácter instrumental, para reforzar la propia acción y sus objetivos. Es organizador del poder existente o necesario. No hay tampoco renuncia a la organización pues la considera necesaria para una acción ordenada y coordinada tanto en el empleo de los recursos, en el contenido del mensaje, como en la influencia de la penetración de la misión. Pero la solución no está en la colectividad ni en la creencia general. Se podrán encontrar apoyos pero la manera de actuar en la vida es personal a partir de las propias convicciones, recursos y fuerzas.

La acción también está vinculada a la provisionalidad, volatilidad y variabilidad de los hechos, las decisiones, las posiciones ortodoxas. En la vida social, en las relaciones sociales, en la formulación de las ideas se deben considerar los fines y no los principios. Los fines hacen que los principios no sean inamovibles sino funcionales y revisables. Esta es una característica de Ignacio que Cámara plasma en el Memorial aludiendo al rechazo de aquél, a los que denominaba "*decretistas*": «*Con todo, había una cosa en el modo de hablar que no podía aguantar, no solamente en los de casa, pero ni siquiera en los de fuera: y era el hablar rotunda y autoritativamente, como quien promulga leyes y decretos; por ejemplo: "es necesario que se haga tal o cual cosa; esto no tiene otro remedio más que éste; la verdad es ésta"; y otros modos de hablar semejantes. Y a los que empleaban tales expresiones los llamaba Nuestro Padre "decretistas" y, como digo, las corregía; y le parecían tan mal, que incluso se las reprendía a un embajador muy importante, amigo de la Compañía y devoto nuestro en Roma; porque viniendo algunas veces a casa, hablaba de esta manera: "El papa debía hacer esto o aquello; es necesario que tal cardenal haga lo otro; en esta huerta hace falta tal cosa, o es preciso que se manden hacer", etc. Y por este motivo Nuestro Padre le respondía también de la misma manera, aconsejándole o recordándole cosas de su cargo; y nos decía después: "Él, como es decretista, sufrirá que le den también algunos decretos*".[335]

Se observa que la acción en Ignacio es disposición permanente para obrar lo determinado y para reiniciar lo hecho.. La acción es experimentación incluso de las

[334] Ver Jacob Burckhardt, citado por Fromm, << *Durante la Edad Media ambos lados de la conciencia humana- la que mira hacia dentro y la que se dirige hacia fuera- yacen en el sueño o semidespiertas bajo un velo común tejido de fe….a través del cual el hombre era consciente de sí mismo tan sólo como miembro de una raza, pueblo, partido, familia o corporación. Tan sólo a través de una categoría general* >>. La civilización del Renacimiento en Italia. Ed. Losada. Buenos Aires.1943.

[335]Luis Gonçalves da Cámara, en Benigno Hernández Montes. Recuerdos Ignacianos. Memorial de Luis Gonçalves de Cámara. Editorial Sal Terrae, Santander. 1992.

metas conseguidas con esfuerzo, raciocinio y voluntad. La acción busca siempre un fin superior que la mayoría de las veces está detrás de uno inmediato que parece definitivo. Pero la acción no es insatisfacción sino búsqueda permanente.

Acción y conciencia de la individualidad personal van unidas. Se observa y puede Lo analizarse en Ignacio que como hombre del renacimiento, es una referencia de la toma de conciencia de la individualidad y como consecuencia, de la libertad. De la «*libertad de»,* definida por Fromm como «*liberación de la determinación instintiva del obrar»*[336]. Aquí también es posible posicionarse sobre cuanto contribuye el espíritu de la acción a un debate intelectual y teológico que merodea en la sociedad durante los años de formación y actividad de Ignacio. El debate está en predestinación y libre albedrío con planteamientos como el de Dums Scoto, frente al pensamiento burocratizado e inflexible de los neo-escolásticos, sobre la voluntad humana. El inglés la reafirma como libre y por medio de ella el hombre realiza su yo individual de modo que ni Dios, que la quiso libre, posee influencia directa sobre las decisiones humanas.[337]

La acción tampoco menosprecia e ignora el conocimiento o el saber, ya que el hombre de acción es universal en sus objetivos, pero ambos, conocimiento y saber son instrumentos al servicio de la permanente transformación propugnada. Un hombre de acción como Pablo de Tarso se opuso con la mayor conciencia y consecuencia al intelectualismo pues, también de acuerdo con Weber, el portador y propagador del cristianismo se asemeja más a « *un oficial artesano trashumante portador de una ética o doctrina de salvación que casaba muy bien con su (la) situación social* ».[338]

En el primer Ignacio el saber está condicionado a sus ideales y objetivos inmediatos. Captará años más tarde y tras una larga experiencia personal, el valor de la educación en sí misma para él y para su misión.[339] En su etapa inicial es un hombre de praxis y de conocimientos útiles. Sin duda el adiestramiento habitual en el medio en el que se forma. Sin embargo, Ignacio tuvo que vivir en un ambiente de fuertes influencias humanistas, los ecos de estos debates sobre la libertad del individuo y de su libre voluntad. Que manifieste, de acuerdo con sus biógrafos, un claro grado de independencia personal no puede corresponder sólo a su condición noble sino al

[336] Erich Fromm. El miedo a la Libertad. Cap.II, pag.59. Ed. Paidos. Buenos Aires. 1968.

[337] Ver E. Fromm un amplio e interesante análisis sobre el surgir del hombre libre durante el Renacimiento y la Reforma sobre el que volveremos en este capítulo cuando analizamos la figura de Ignacio en el espíritu de la Reforma. Cap. III. nº 2. El periodo de la Reforma. Ibidem

[338] E. Fromm. Pag.408. Ibidem.

[339] Ver Miguel Batllori. San Ignacio, ¿personaje medieval o Renacentista? .Pág. 22. En El Pueblo vasco en el Renacimiento. 1491-1521.

convencimiento propio, fundamentado en las ideas que predominan en el ambiente primero familiar y segundo humanista donde está situado.[340]

Un rasgo renacentista, y añadimos que perpetuamente moderno, es esa forma de obsesión que manifiesta por la construcción de una identidad reconocible. Por la inquietud en consignar una imagen de sí mismo impecable y controlada resultado de la búsqueda permanente de su yo, de reflejo de la vida interior y de la conciencia clara de la contradicción inherente al ser humano, ya que como recordará treinta y cinco años más tarde "*vivía entre la fe y el pecado*".

No es casual que Ignacio convaleciente en Loyola quiera leer, quiera seguir buscando, primero en libros de caballerías, y después, en libros piadosos que le abren nuevas perspectivas.

Este es el ámbito donde se mueve el péndulo vital de Ignacio. Como individuo que opta por un cambio personal exterior e interior de vida, cuando las circunstancias le obligan (caso de Arévalo, Nájera, Pamplona) o cuando de forma consciente aunque inicialmente confusa, lo ve necesario para el nuevo hombre que decide ser en el futuro (Loyola). De manera análoga cuando deja su casa y linaje, cuando peregrina mendigando buscando una nueva identidad, cuando se encuentra, confrontado por ideas y valores con las instituciones dirigentes de la sociedad, cuando remueve la universidad asociando a su causa a brillantes alumnos y proponiendo nuevas formas de vida y espiritualidad y con ellos se organiza para potenciar su acción transformadora y de servicio institucional a la Iglesia.

III.3.- Preparándose para dirigir y organizar. EL Plan Loyola.

Cuando la familia de Ignacio, fundamentalmente su cuñada Magdalena de Araoz, su hermano Martin y su anciano padre deciden que se traslade a las proximidades de la Corte de Castilla en Arévalo, consideran que están tomando una opción clave para el futuro de Ignacio pero con un claro interés del linaje familiar. Con el cambio de siglo y la paulatina pérdida de fuerza de los modos de vida y estructuras sociales medievales, aparecen nuevas propuestas y nuevos retos a las clases aristocráticas rodeadas de un ámbito cada vez más urbano e independiente, en particular para aquellas que todavía guardan su linaje con reminiscencias feudales. El Renacimiento que empuja al cambio de ideas, personas y pueblos, plantea que el poder es cada vez menos local y más general centrado en el Rey o Reina, las Cortes y las Instituciones administrativas y

[340] Hay diversas investigaciones sobre el entorno familiar y social de Ignacio que aseveran esta afirmación. Ver: Rogelio García Mateo. Ignacio de Loyola, su espiritualidad y su mundo cultural. Instituto Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. 2000.
Ver también: Emeterio Sorazu. Mentalidad y comportamientos religiosos del hombre vasco a fines del siglo XV. En El Pueblo Vasco en el Renacimiento, 1491-1521. Jose Luis Orella, Editor. Instituto Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero 1994.

burocráticas del reino, además de la más penetrante influencia de la Iglesia en todos los estamentos sociales.

Para mantenerse y ser reconocido por el nuevo aparato gubernamental no basta con prestar servicios militares[341] como en el pasado, sino que además es necesario tomar posiciones en los lugares desde donde se ejercita el poder cada vez más centralizado. A las armas se le superpone la administración que es la verdaderamente influyente. Pero el acceso a ésta no se hace por el honor y la historia de servicios de guerra, sino por sus propios caminos que son las relaciones de familia, la influencia social, la preparación como dirigente y las relaciones personales particularmente selectas en la Corte que se van consolidando en la Administración y en el servicio a la corona día a día.[342]

En esa constante familiar de servicio real, como escribe Enrique García Hernán,[343] rubricado con el lazo jurídico de vasallaje según Rogelio García Mateo, Ignacio es una pieza más del engranaje familiar cuya función será consolidar el mayorazgo y con ello el linaje de la orgullosa estirpe de la casa de Loyola. Para ello la familia decide que Ignacio sea un cortesano, administrador y burócrata y adopta las nuevas vías de acceso a los caminos del poder, se apoya en el duque de Nájera y en Juan Velázquez, Contador Mayor del Reino. Se cumple un nuevo objetivo familiar más acorde con los nuevos tiempos. La visión del padre, cuñada y hermano de Ignacio sobre por dónde debían situar el futuro de la familia, se va cumpliendo ya que el solar se va fortaleciendo y se consolidan nuevas redes de poder a través de una mayor presencia de la familia en los círculos cortesanos.[344]

Adoptamos la hipótesis del **Plan Loyola** preferentemente al de la casualidad y oportunidad, por razones de coherencia. En principio es más acorde con el carácter

[341] Sobre los servicios militares de nobles y villas vascas a los Reyes de Castilla me remito a un exhaustivo y riguroso estudio realizado por Xosé Estevez. Vascos y portugueses, a finales del siglo XV: la actuación vasca en la guerra de sucesión 1474-1479, en El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). Jose Luis Orella Unzue, Editor. Instituto Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. Bilbao. 1994.

[342] Ver sobre este tema el estudio de Luis Fernandez Martin, De la burocracia a la aristocracia: apuntes genealógicos de la familia protectora de Iñigo de Loyola. En El pueblo Vasco en el Renacimiento. Ibidem..

[343] Enrique García Hernán. Ignacio de Loyola. Introducción. Pag.24. Rogelio García Mateo. Cap. I, pag.29, Ibidem. Definen los autores el Vasallaje de la Casa de Loyola como un contrato de garantía de mutua protección con un compromiso de fidelidad y defensa de los intereses reales. Ver cita de la carta del Rey Católico al padre de Ignacio sobre estos servicios prestados. Sin duda este compromiso estaba muy arraigado en el linaje Loyola y formaba parte de su cultura. Ignacio, a mi juicio, vive siempre con él y lo transforma en un compromiso de vasallaje al Papa y a la Iglesia.

[344] Idem. Pag. 31. Tellechea, Dalmases, García Villoslada, Larrañaga, Rambla Blanch, André Ravier, entre los más recientes biógrafos se refieren a esta marcha a Arévalo de forma pasiva, como una petición del Contador Mayor de Castilla y como una oportuna suerte para el anciano padre por solicitud de un pariente indirecto y poderoso, que permitirá colocar a un miembro del linaje en la corte. Basado, sin embargo, en una afirmación del propio Rambla Blanch *«En el mundo de la política las relaciones de la familia volaban muy alto»,* comparto las opiniones, más activas y de propia iniciativa, de García Hernán y García Mateo que consideran que a Ignacio *«lo mandan a Castilla, cerca de la Corte, para que se cree un porvenir, a ser posible, brillante.».* Sin duda tras haber negociado con Velázquez, pero siempre a iniciativa de la Casa de Loyola. Ver: R. G. Mateo .Pag 31. Ibidem. E.G.Hernán, Pag. 36 y ss. Ibidem. *«La finalidad era prepararle una ubicación en la Casa Real»* confirma también: L. Fernandez Martin. El hogar donde Iñigo de Loyola se hizo hombre, 1506-1517. AHSI. Vol. 49. Nº 97. 1980 pags.21-94

guipuzcoano de entonces y de ahora, previsor, asegurador de haciendas y patrimonios, asumiendo riesgos calculados, abriendo vías que preparen el futuro. Así mismo, por el arraigo del concepto de perduración de la hidalguía en los viejos linajes, para el que todas las oportunidades son adecuadas en su necesaria adaptación a los nuevos tiempos y circunstancias del poder real.[345]

Además, se observa que en la cultura y estilo de vida de la casa Loyola hay dos características que apoyarían la existencia de este Plan. Por una parte el ***compromiso*** con la realeza, siempre provechoso para el linaje, les llevaría a buscar nuevas formas de ejercerlo entrando a ser posible en los mismos mecanismos del poder. La Casa Loyola con ello refuerza también su poder local a la vez que asciende en la escala social del reino. Por otro lado la ***fidelidad,*** nunca puesta en duda respecto al cumplimiento del compromiso contraído, les hace posible tener oportunidades para diversificar los campos donde ejercer su servicio y obtener beneficio de ello. La acción del linaje Loyola es amplia, se extiende a América, la Contaduría de Castilla, la Casa de Contratación de Indias de Sevilla, la Capitanía de la armada de Castilla, etc…[346]

En Ignacio se encuentran con frecuencia estos dos conceptos, "*compromiso y fidelidad",* como dos características de su personalidad y como componentes de la acción que dirige su vida. Compromiso y fidelidad inicialmente con los objetivos planteados por su familia, con el señor y la familia a la que se vincula, con los compañeros de vida en la corte, con los objetivos políticos del Duque de Nájera, con los defensores de Pamplona. Compromiso consigo mismo en particular, con su preparación para ser lo que se ha propuesto ser a pesar de las dificultades crecientes que se encuentra mientras va madurando, provenientes no de la enseñanza en la que se encuentra sino de las circunstancias políticas que afectan a sus protectores. Este compromiso y fidelidad se ponen también de manifiesto en la coherencia y determinación de su conducta. Una vez tomada una decisión y un compromiso con terceros, pero sobre todo consigo mismo, su sentido de la fidelidad le puede llevar incluso a confrontación o a adoptar posiciones numantinas, como la defensa de Pamplona, contra la opinión general.[347]

---

[345] En este sentido viene al caso la explicación de Pablo de Gorosabel: *«Según las leyes generales del reino, hidalguía de sangre es la nobleza que viene por linaje, o sea, por una larga sucesión de familia. En este caso se hallan los guipuzcoanos, como procedentes de los primeros pobladores del territorio español y de este país en particular; por lo que todos los originarios de esta Provincia, o sea, dependientes de las casas solares de las mismas, gozan de esta honorifica».* Cosas memorables de Guipuzcoa. Libro II. De los habitantes de la Provincia. Capítulo I Del estado civil de las personas. Pag. 235 y ss. Enciclopedia Vasca. Bilbao 1972.

346 Francisco de Borja de Medina trata en varios estudios sobre el amplio espectro que en las actividades, tanto continentales como marítimas, de los Reyes de Castilla y Aragón y del Emperador Carlos abarcaron los miembros de la Casa de Loyola. Ver: Iñigo de Loyola: probable estancia en Sevilla (1508 y 1511) y su reflejo en los Exercicios. Archivum Historicum Societatis Iesu. (AHSI) vol.63 pag.3-75.1994

[347] Ver Autobiografía. Nº 1. Ver también en E.G.Hernán. Ignacio de Loyola. Cap II Entre lo medieval y lo moderno. Pelea en las calles de Pamplona, pág. 65 y ss. Así mismo José de Arteche. Biografía de San Ignacio de Loyola. Herder, 1941. Cap. IV Una pierna quebrada, pag.66 enfado con su cuñada a propósito de una mentira piadosa sobre los perros de la casa.

Desde que la vida de Ignacio se va narrando en las biografías cada vez más detalladas de los historiadores se puede encontrar una constante. Hay un plan familiar, pero también un plan personal. La Casa y el propio Ignacio se proponen aprovechar la oportunidad. Ambos quieren "*ser más*", superarse y consolidarse en la sociedad que les entorna. Hay, además, un compromiso con ese plan y una manifiesta fidelidad a las propuestas realizadas y objetivos planteados. Cuando inutilizado físicamente vuelve a Loyola no abandona esta línea trazada en su vida, sólo que reorienta su plan, y también, el compromiso y la fidelidad a una nueva vida con nuevos objetivos ya no familiares y no sólo personales. Una gran parte del Plan Loyola ya se ha cumplido, pero para rematarlo no le necesitan. Ahora prepara su propio Plan que le trasciende. Ni las reticencias de su hermano Martin que quiere terminar lo comenzado, pueden retenerle.

Es comprobable a partir de los datos de los modernos biógrafos[348] que «*Iñigo aprendió a defender los intereses de su solar…pero con métodos más eficaces y duraderos que los utilizados por sus predecesores ».* Era necesario establecer lazos con conocidos poderosos, redes clientelares, dependencias, amistades, servirse de deudos y parientes».[349]

Ignacio no es un adolescente poco formado y preparado, cuando llega la fecha de salida hacia Arévalo. Podemos pensar de acuerdo con lo reseñado por la mayoría de biógrafos que la educación y cualidades de aquel joven interesaron a Velázquez. Hacía un favor pero a su vez realizaba un buen fichaje al servicio de su familia y vinculaba a un influyente linaje guipuzcoano a su causa e intereses. A Iñigo lo ponen al servicio del Contador con intenciones abiertamente profesionales y en ello coinciden y confían los intereses de ambas casas.[350]

Sobre la formación recibida que constituye la base de la madurez de su personalidad además de la experiencia que va adquiriendo, los biógrafos modernos coinciden en distanciarse de cualquier vinculación castrense.[351] Su preparación parece más cercana al orden administrativo que caracteriza a la función y posición de Velázquez: Escritura, música, finanzas, redacción de cartas e informes, elementos de organización, junto al desarrollo de cualidades, talentos y conocimientos relacionados con el buen gobierno. A ello se añade la experiencia que con Velázquez y sus servidores va adquiriendo y constatando en formas de conducta, estilos de relación con súbditos y nobles, viajes, visitas y actuaciones en las Tenencias, reuniones políticas de la Corte. García Mateo

[348] Ver los escritos y estudios citados de L. Fernandez Martin, J.M. Rambla Bach, R. García Mateo, E. García Hernán.
[349] E.G .Hernán. Ignacio de Loyola. Pag. 37.
[350] R.G. Mateo. . El joven Iñigo de Loyola, su formación y sus aspiraciones, en, El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521) pag.236. J.L Orella Unzue Editor. I.I.L. Deusto. 1994
[351] Resumo en estas líneas los aspectos más concretos y precisos por su argumentación que he encontrado sobre los posibles contenidos de la formación de Ignacio. Ver E.G. Hernán pag37 y ss. Ibidem /R.G. Mateo pag.32 y ss. Ibidem / R.G Mateo. El joven Iñigo de Loyola, su formación y sus aspiraciones pág. 233 y ss.../ J.I. Tellechea Idigoras. Ignacio de Loyola sólo y a pie. Ed. Sígueme. Salamanca. 2013

recuerda que su actuación ya como fundador y Prepósito general indica una base formativa «*que es propia de un hombre de alta administración y gobierno de su tiempo».*[352] Se ha escrito también y con acierto que «*el eje de cualquier argumentación y precisión sobre el valor cultural de la educación de Iñigo de Loyola tiene que ser el estudio de la personalidad de Juan Velázquez de Cuellar…que se mostró sobre todo como negociador diplomático, más experto en derecho que en armas».*[353]

III. 4.- La primera trasformación. El nacimiento del individuo.

Aquí puede estar la clave de la *primera transformación* influyente en la personalidad de Ignacio en cuanto a la orientación de sus ideales y visión de la sociedad que le rodea. Esta transformación afecta a la revisión y posterior abandono paulatino de su cultura doméstica medieval y caballeresca donde el valor del individuo está vinculado al estamento al que pertenece y es mediante su heroísmo individual y sus virtudes reconocidas por los miembros de otros estamentos, como intentará alcanzar una posición social más elevada en la escala social de la época.

Las nuevas ideas y valores del humanismo renacentista, enraizadas en la Corte de Castilla, empezaban a remplazar la imagen del individuo, como persona con valor, basada en el linaje familiar por los resultados de sus conocimiento, los méritos de sus propias acciones y las cualidades personales del individuo. El caballero se hace cortesano y la Administración de la Corte y del Reino reclama funcionarios formados para ejecutar una burocracia eficiente. Los puestos claves de esa burocracia dejan de ser dignidades y prebendas para ser oficios y cargos que exigen experticia y pericia en la administración y las letras. [354]

Ignacio empieza a dar el paso entre lo antiguo y lo moderno. Comprueba en sí mismo los valores heredados y los horizontes de las nuevas propuestas que se le presentan en su relación social. De este modo empieza a aprender en sí mismo y en su afirmación personal de la que va a depender, a no estar sujeto a ideales propuestos de fuera en cuanto son cambiantes y relativos en su vigencia. Se afianza en los que emanen de su propia experiencia y elaboración que los irá modificando de acuerdo a sus fines. Ignacio tenía posiblemente de familia, pero lo cultiva y desarrolla, un significado *espíritu de superación* que le permite afrontar toda su etapa formativa con el Contador de Castilla hasta que llega a ponerse a las órdenes del Duque de Nájera. En ese momento en el que termina su juventud y empieza su madurez, le toca poner en práctica el conocimiento y experiencia adquiridos.

[352] R.G. Mateo. Ignacio de Loyola, su espiritualidad y su mundo cultural.pág.35. I.I.L. Deusto. 2000.
[353] George Eickhoff. Iñigo López de Loyola entre "armas y letras", en El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). J.L Orella Unzue Editor. I.I.L. Deusto. 1994
[354] Ver R.G. Mateo Pag 235 y ss. Y L.F. Martin pág. 193 y ss. El País Vasco en el renacimiento. Ibidem.

Ignacio contando su vida, expresa de un modo elemental y preciso el primer dato de su transformación y de la toma de conciencia como individuo que va a orientar su vida. "*Hasta los 26 años de su edad fue hombre dado a las vanidades del mundo y principalmente se deleitaba en ejercicios de armas con un grande y vano deseo de ganar honra".*[355] Ignacio está describiendo el objeto y fin de su formación: "*ser más*", peculiaridad del individuo del Renacimiento basada en su apasionado anhelo de fama. Adquirirla significa una forma de obtener seguridad y elevar la propia vida individual por encima de sus limitaciones e inestabilidad, hasta el plano de lo indestructible.[356]

Sin embargo, los contratiempos derivados del ejercicio y abuso de su posición (imputado con su hermano en Azpeitia, 1515), el cambio de protector[357] y la pérdida de estatus social y reconocimiento político de éste e incluso su muerte, le llevan a Ignacio a elegir entre diferentes cursos de acción. La nueva orientación no es una acción instintiva, predeterminada, como habría podido ser su conducta precedente. Posiblemente influyen las directrices de la Casa Loyola y sus aspiraciones personales. Ignacio debe valorar, y de sus palabras se deduce, diversos tipos de conducta posibles. Ignacio empieza a reflexionar sobre sí mismo y el sentido de su vida. En este estado y situación, de acuerdo con Fromm el hombre empieza a pensar[358].

De los biógrafos que analizan esta etapa se deduce que se abre un periodo de reflexión que deja insinuado en su Autobiografía como recuerdo imborrable y quizás influyente más adelante. Inicia una reflexión propia de una persona que se prepara para dirigir su vida en la medida que las circunstancias lo permitan. Se trata del deseo o intención de replantear la vida personal y la relación social desde una decisión independiente para una orientación lo más personalizada posible de la vida futura. Ignacio se va convenciendo de que su vida con el objetivo de *ser más,* dependen de su capacidad personal para afrontarla y controlarla. Depende de él mismo y su valer, incluso del respeto de los demás. Siente el final de una época y de una etapa de su vida. El sistema social ha dejado de ser estable y seguro y como dice Fromm, respecto a la nueva época del Renacimiento que le está afectando a Ignacio, «*el individuo fue dejado solo. Todo dependía de su propio esfuerzo y no de la seguridad de su posición tradicional».*[359]

La consecuencia es que para Ignacio será una inquietud permanente el aferrarse a ideales y objetivos duraderos. La experiencia le está enseñando sobre la volatilidad de la condición y posición humana por muy poderosa que parezca. Esta inquietud que nace de su observación de los hechos que acaecen a su alrededor le lleva inicialmente a buscar una nueva forma de prestar sus servicios con personajes más vinculados al

[355] Autobiografía, nº 1
[356] Ver E. Fromm. El Miedo a la Libertad. Cap. III La libertad en la Época de la Reforma. Pag 77 y ss.
[357] Ver André Ravier. Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. Cap.II La educación del joven hidalgo.pag.17. Ver también E.G. Hernán. Ignacio de Loyola.Cap.II:pag.101. Sitúa su modificación interior a partir del incidente de Azpeitia por el que es juzgado en Pamplona.
[358] Ver E. Fromm. Cap.II La emergencia del individuo y la ambigüedad de la libertad. Pag.60. Ibidem
[359] Ver E. Fromm. Cap. III. La libertad en la época de la Reforma. Pag. 88. Ibidem.

campo político-militar[360], que considera más influyentes y sólidos. Más tarde tras el fracaso de Pamplona y el descubrimiento en ese fracaso del juego de intereses de sus dirigentes a los que sin embargo mantuvo su fidelidad, en una decisión individual y libre de influencias salvo las de su propia personalidad, decide cambiar su propia línea de vida y servicio, aunque inicialmente no renuncie a su ideal de fama y de ser más. Ignacio se hace más persona, libre e independiente, individuo, en el sentido de Fromm, pero cada vez es menos del linaje de Loyola, del Reino de Castilla y más del ancho mundo.[361]

La vida del hombre dice Fromm **«** *está determinada por la alternativa inevitable entre retroceso y progreso. Todo intento de retroceder es doloroso…cada paso hacia adelante también es doloroso. El hombre tiene que resolver un problema ya que las fuerzas más poderosas que motivan la conducta del hombre nacen de las condiciones de su existencia. En el desenvolvimiento de la especie humana, el grado en que el hombre tiene conciencia de sí mismo como ser independiente depende de la medida en que haya salido del clan y en que se haya desarrollado el proceso de individualización. La necesidad de experimentar un sentimiento de identidad nace de la condición misma de la existencia humana…Tras la fuerte pasión por un "estatus" o posición está esta misma necesidad…***»*[362]

¿Busca Ignacio en esta ruptura sobrevenida, una identidad? Si identidad es fortalecer su personalidad individual repodemos afirmativamente y es más interpretamos que es la referencia al fenómeno que se ha llamado por algunos biógrafos modernos su «*primera conversión*».[363] Parece un proceso normal que en su formación Ignacio vaya madurando en el descubrimiento del valor de la individualidad. Particularmente en un ambiente social donde la persona y su valor son factores destacados y reconocibles. Va desarrollando como señala Fromm **«** *la conciencia del propio yo individual, del yo ajeno y del mundo como entidades separadas* **»** pero que afectan a su persona e intereses y con los que interactúa.[364] Este descubrimiento alienta el afán de aprendizaje y experimentación del joven Ignacio manteniendo los ideales de caballero que sus biógrafos unánimente le atribuyen; como el afán por los hechos heroicos, la opción por lo "*mayor y mejor",* el destacar por su prestancia personal, el reconocimiento y honra

[360] Al servicio del Duque de Nájera en 1517.

[361] Vale aquí la opinión de E. Fromm: "el *hombre (se refiere al nuevo hombre renacentista) se descubre sí mismo y a los demás como individuos, como entes separados. Descubre la naturaleza como algo distinto a él mismo en dos aspectos: como objeto de dominación teórica y como objeto de disfrute. Descubre el mundo, desde el punto de vista práctico al descubrir nuevos continentes y desde el punto de vista espiritual al desarrollar un espíritu cosmopolita, un espíritu que hace decir al Dante: "Mi patria es todo el Mundo".* Esa expresión perfectamente la podrá repetir Ignacio con su vida y su obra. E. Fromm. pág. 74. Ibidem.

[362] E. Fromm. Psicoanálisis de la sociedad contemporánea. Cap.III, pág. 55-59. Fondo de Cultura Económica. México. 1970.

[363] La referencia a la "doble conversión" tiene otras connotaciones que aquí obviamos. Insistimos que Ignacio experimenta con la caída de Velázquez un fuerte golpe personal que modifica su forma de ver la vida, que le hace mirar por su situación personal, por asegurar su oficio y preparar su carrera profesional futura. Sobre la doble conversión ver : J. M. Rambla Blanch. pág., 22, nota 39. Ibidem.

[364] E. Fromm. pág. 70. Ibidem.

social, paralelamente a sus comprobados afanes de aprendizaje en el servicio, siendo un servidor cualificado, con preparación administrativa de orden y de cálculo, destacado en los encargos efectuados, comprometido con la causa del patrón y fiel. Ignacio pasa de una posición pasiva ante su existencia, recibir, crecer, ser llamado, a una posición positiva, tomar la iniciativa. Para Alain Touraine, Ignacio estaría pasando de una consciencia de la existencia a una consciencia de la acción.[365]

Estas características personales son sobre todo profesionales y hacen que de nuevo Ignacio sea recomendado, pero no ya para su formación, sino para proporcionar sus servicios profesionales. Dice Ravier que el Virrey de Navarra *«lo admite entre los gentilhombres de su guardia personal para ser compañero del Duque ("de los de casa"* dice Tellechea*) y realizar misiones de diplomacia o de guerra*».[366] Ignacio es un ayudante cualificado y de formación completa, letras y armas. El Virrey de Navarra dispone de una estructura administrativa compleja. Necesitaba letrados, licenciados, bachilleres y escribanos. Ignacio reunía condiciones adecuadas a estas demandas. Conocía la Corte, era diestro con las armas y podía trabajar como escribano en la contaduría.[367]Ignacio es una profesional bien formado, recomendable para unos y reconocido por los que le reciben. En su variada formación se equilibran burocracia y acción. Por lo hechos acaecidos en su permanencia al lado del Duque de Nájera el lado de la acción se va decantando pero de forma controlada y organizada. Ignacio es fiable y en él es posible delegar funciones complejas y delicadas desde posiciones políticas. El Duque lo envía a diversas misiones, como «*uno de su casa*»[368]

Ignacio aparece en la historia como una de las piezas destacadas de la gestión política del Duque de Nájera. Su origen guipuzcoano le capacita además para cuidar el flanco de esa provincia clave por su proximidad a Francia y Navarra y terreno movedizo en la fidelidad a la política de Castilla.[369]

Durante esta etapa de su vida, de la Casa de Loyola a la de Nájera, pasando por Arévalo, Ignacio ha combinado la formación con la experiencia y observación de la conducta propia y de los otros, para escoger las situaciones y los caminos que llevan al triunfo y a su objetivo de ser más. Va encontrando una armonía entre el orden administrativo y los grandes valores de los ideales caballerescos. En esa armonía, combinación de ideales transmitidos, formación adquirida y experiencia vivida, Ignacio va tomando conciencia de que cada uno se hace así mismo, responde de sus propios

[365] Alain Touraine. Sociología de la acción. Cap. II. Temas, enfoques, Niveles. Pág.776-77. Ediciones Ariel. Barcelona 1969.
[366] André Ravier. Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. Cap.II La educación del joven hidalgo.pag.17.Ibidem.
[367] Ver, E. G. Hernán. Ignacio de Loyola. Cap. II. Pag.62 Ibidem.
[368] Ver, Luis Fernández Martín. Los años juveniles de Iñigo de Loyola. Su formación en Castilla. Caja de Ahorros Popular de Valladolid, Valladolid, 1981.
[369] Ver Tarsicio de Arcona. Las Relaciones de la Provincia de Guipuzcoa con el Reino de Navarra (1512-1521). Pag. 317 y ss. En El Pueblo vasco en el Renacimiento. Ibidem.

actos, los decide y es responsable de ellos. Pero además acaba rindiendo cuentas ante sí mismo, ante los otros seres humanos y finalmente ante Dios.[370]

Ignacio emprende con estas experiencias un camino de búsqueda que será una de sus características personales de por vida. A partir de Arévalo no deja de buscar *o «está en estado de búsqueda continua»*[371] de las nuevas rutas de su vida, de cómo ir concretando sus proyectos. La pregunta que años más tarde se formula "*quid agendum"*[372] es una expresión de este rasgo distintivo que empieza en su juventud y que se transformará en la madurez en un método para orientar la decisión correcta que llamará discernimiento.

III.5.- Los rasgos que definen al líder

Ignacio antes de servir al Duque de Nájera se ha ido haciendo como persona, de acuerdo con el ambiente ideológico y cultural que impregnaba la tradición familiar, la voluntad plasmada en el Plan del linaje familiar,[373] siempre bajo el recuerdo de la importancia cómo élite y dirigente de este linaje en el medio social en el que residía y también reconocido en el Reino de Castilla. Impregnado en este origen de élite dirigente y con la memoria en los *"hechos señalados de sus antepasados"* que hasta su muerte recordaría, Ignacio siempre será un Loyola aunque más tarde se desvincule en la práctica del linaje.[374] Cuando la primera parte de su vida profesional se rompe ya es un hombre adulto y un profesional que puede elegir una nueva oportunidad pero sin renunciar a su origen ni a la ideología y valores que éste trasmite. Aun "convertido" y vestido de harapos Ignacio será reconocido socialmente como un hombre especial no por su apariencia externa sino por lo que proyecta.[375]

No parece que su nueva elección deje de adecuarse a los principios de la Casa y del Plan Loyola y al suyo personal de ascender en la escala social. Si una vez dejada la Casa de Velázquez tuvo otras oportunidades no lo sabemos. El sólo da cuenta de la que eligió, de acuerdo a su "*modo de proceder*"[376], la existencia de un plan (el de la Casa de

[370] Esta es la enseñanza de los hechos ocurridos en Azpeitia y Pamplona en 1515 y la reclamación sobre el acecho de Oya en 1519. Ver comentario de J.I. Tellechea Idígoras. pág. 68 y ss. Ibidem. También E.G Hernán, pág. 78 y A. Ravier en Ignacio de Loyola y el arte de decisión. José J. Olañeta Editor. Mallorca. 2000. Sobre la armonía en la formación y la influencia de dos edades históricas ver R.G. Mateo, El joven Iñigo de Loyola, su formación y sus aspiraciones, en El País Vasco en el Renacimiento…pag240 y ss.

[371] Jusep María Rambla y Blanch, El Peregrino. Pag 110. El Mensajero, Sal Terrae.2011.

[372] Autobiografía nº,50.

[373] Una ampliación de esta tesis se puede encontrar en: Iñigo López de Loyola entre "armas y letras" .Georg Eickhoff. En la obra ya citada El Pueblo Vasco en el Renacimiento, pág. 245 y ss.

[374] Ver R. G .Mateo. Ignacio de Loyola, su espiritualidad y su mundo cultural. Cap. I, pág. 26. Ibidem.

[375] Ver J.I. Tellechea Idigoras. Ignacio solo y a pie. Cap1, pag.72. *"Rotas sus esperanzas cortesanas (tras la pérdida de Velázquez)…Le quedarían prendidos en el alma y en el cuerpo los finos usos cortesanos, un aire distinguido y pulido que nunca lograría disfrazar…"* Ibidem.

[376] Creemos conveniente introducir este término, que seguiremos citando a lo largo de la tesis, en el análisis de esta etapa de Ignacio. Aunque desconozcamos el contenido de este método de actuación en este momento si podemos

Loyola y la oportunidad para subir en la escala de los cortesanos) y la coherencia con ese plan. La huella de la cultura y valores mamados en la casa se constatan en la continuidad que se percibe entre el joven Iñigo y el fundador de la Compañía de Jesús. Ignacio no abandona el pasado, lo encauza.[377] No existe testimonio alguno por parte del propio Ignacio en el que renuncie a su vida pasada. Es crítico con algunas de sus actuaciones o con la orientación de determinadas etapas de su vida pero nunca se avergüenza o abomina de ellas. Expresamente cita las palabras que en tono supuestamente convincente le dice su hermano en el debate familiar que marca su despedida: "que mire cuánta esperanza tiene de él la gente, y cuanto puede valer y otras palabras semejantes".[378] Ignacio se acepta como es y cómo se fue haciendo. Es más, su aprendizaje, la cultura cortesana adquirida, su experiencia profesional pasada, las convierte en instrumento de su acción posterior. [379]

En la práctica Ignacio se ha convertido en un servidor adecuado a los intereses de la Casa de Nájera. Para tal fin se ha preparado. Ni por edad, formación y experiencia, ni estatus puede superar el nivel de ser un correcto y eficiente segundo de un Señor. Aun así Ignacio no es un cualquiera. Destaca por su linaje pero también por sus cualidades. La recomendación para el Virrey de Navarra supone de nuevo una oportunidad para señalarse y adquirir la honra y la fama que la caída del Contador de Castilla han truncado. Mediante el nuevo servicio, más cercano a las armas, intenta conseguir lo que la carrera administrativa no le podía ya dar. Una hazaña heroica, un servicio delicado y comprometido, lo podía llevar a la cumbre de la fama, reportarle un ascenso profesional y un rango social de gran prestigio.[380]

Si en esta etapa de su vida queremos observar el comportamiento de Ignacio como líder deberemos buscar en los modelos más próximos: por una parte la Teoría del Gran

---

deducir que es un proceso donde el razonamiento, el recurso a la experiencia, la consulta y la ponderación de razones influyen en la decisión. Mantenemos que el Ignacio del futuro se fundamenta en el Ignacio joven.

[377] Teoría defendida por R.G. Mateo en El joven Iñigo de Loyola…en El P.V. en el Renacimiento…pags.242 y ss. *"Sería un grave malentendido concluir que…todo lo anterior a la conversión no merece la pena tenerse en cuenta. Esta valoración del Ignacio preconvertido…no responde a la realidad de los hechos ni al modo como el mismo Ignacio la entendió*".

También es uno de los fundamentos de la presentación histórica de Ignacio de Loyola realizada por E.G.Hernán. "Recuperar al Ignacio histórico, liberado de las muchas capas que cubren su verdadera figura, es un gran reto. Es el momento de acudir a las fuentes, a su lugar de origen, a su familia .De interrogar a las personas que conoció y que influyeron en él. De encuadrarle en un contexto histórico concreto lejos de proyecciones oscuras o áureas. En definitiva de reconstruir su biografía paso a paso y así mostrar no al santo que habría de ser, sino al hombre que fue". Ignacio de Loyola. Ibidem.

[378] Autobiografía. Nº12.

[379] Ver George Eickhoff. pág. 265. Ibidem., con un planteamiento similar explicativo de esta teoría de continuidad vital: "Ignacio de Loyola estima…la alta cultura espiritual de su entorno. Las gracias que se le transmitieron por la cultura cortesana y por las lecturas propias de la misma, las quiere mantener y difundir bajo la forma de un método eficaz, ordenado y duradero. Su espiritualidad bajo medieval lleva la estampa de un humanismo vernáculo de inquietudes pragmáticas y didácticas. En síntesis doctrinal con la metodicidad burocrática propia de las ocupaciones de la nueva élite de poder, la experiencia mística ignaciana, que en la hora clave de Loyola todavía se muestra como altamente condicionada por su aprendizaje cortesano, abre las puertas a la espiritualidad autoreflexiva de la edad Moderna".

[380] R.G. Mateo en El joven Iñigo de Loyola…en El P.V. en el Renacimiento…pags.239 y ss. Ibidem.

Hombre y por otro la de los Rasgos. Pero nos basamos en los datos que venimos analizando y comentado de los modernos biógrafos que a su vez revisan y completan con nueva información la de los de los precedentes y en particular la de los contemporáneos de Ignacio que marcaron las líneas de su biografía pero consiguieron ocultar o no valoraron la etapa de adolescencia y madurez de Ignacio.

Nos aproximamos a la ***«teoría del Héroe»*** por su fijación, descrita por él mismo, con el ideal de caballero.[381]El Héroe según Carlyle, destaca por *«conocerse a sí mismo».* Ignacio deja una clara huella (particularmente en Pamplona) de ser consciente de sí mismo y de su situación. El Héroe actúa también, como lo hará cualquier caballero ideal, con «*integridad y coherencia».* Ignacio destaca por el reconocimiento y la reparación de sus acciones desatinadas, por la modificación de su conducta y por la fidelidad a su compromiso (ajeno a la rapiña de Nájera, decisión de defensa de Pamplona). El Héroe opta por conducirse por el «*conocimiento y la reflexión»*, la opción por el saber, la prudencia y la ponderación. Ignacio es una persona formada, experta en asuntos administrativos y elegido por sus cualidades de mediador, persuasor y facilitador de soluciones no violentas (conflicto de las Villas de Guipuzcoa).

De la ***«teoría de los rasgos»,*** nos vale una de sus conclusiones básicas que considera como líder a toda aquella persona que posee determinados rasgos de personalidad que lo capacitan para dirigir la sociedad y lo diferencian dentro del conjunto. Que Ignacio sea un líder con influencia social en estos años es difícil de determinar. Que disponga de cualidades para ello y que se diferencie en sus actuaciones es más probable. Que es una persona de valía reconocida también. Lo prueban la recomendación de la Señora de la Casa de Velázquez, la descripción de su compañero de profesión Alonso de Montalvo, la intención del Duque de Nájera al nombrarlo gentilhombre, la encomienda para la negociación con las Villas de Guipuzcoa y la oferta del Duque "*que le deseaba dar una buena Tenencia, si la quisiese acetar"* y que "*a Loyola no faltase nada…por el crédito que había ganado en lo pasado".*[382]

También este reconocimiento está arraigado en su familia como manifiesta su hermano cuando intenta convencerle de que no abandone su vida y proyecto cortesanos: *"que mire cuanta esperanza tiene de él la gente y cuanto puede valer*".[383] Ignacio como indica R.M. Stogdill[384], si aplicamos al caso sus teorías, adquiere una

[381] Ver Autobiografía Nº 5 y 6. Para ampliar esta influencia ver R.G. Mateo, Ignacio de Loyola su espiritualidad y su mundo cultural. Cap. II. El mundo caballeresco en la vida de Ignacio de Loyola. Págs. 25 y ss. Instituto Ignacio de Loyola. U. Deusto. Ed. Mensajero. 2000.

[382] Autobiografía, Nº 13. Ver respecto a los otros datos citados: E.G.Hernán, Ignacio de Loyola, pags.36, 43, 44, 47, 68, 97,104. J.I. Tellechea, Ignacio de Loyola, solo y a pie, pags.71 y ss .R.G. Mateo, Ignacio de Loyola, págs. 34 y ss. RG Mateo, El joven Ignacio de Loyola…pop-cit. Pag.240 y ss. En El País Vasco en el Renacimiento. Ibidem. J.M. Rambla y Blanch, El peregrino, pág. 22 y ss. Op. cit.

[383] Autobiografía. Nº 12.

[384] Stogdill, RM (The Ohio State University Columbus). Personal factors associated with leadership: Survey of literature. The Journal of Psycology. 1948. Ver explicación más amplia en Capitulo II de esta tesis págs... 27 y 29.

figura de líder en su medio por ser portador de un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio e influencia, en cualquier situación social.

¿Cuáles son estos rasgos que parecen caracterizarle como un potencial líder? Diríamos que ante todo Ignacio es distinguible por su ***identidad*** con los objetivos, tradiciones y usos de la clase social a la que pertenece. Con unas ideas claras de para qué se está preparando, de sus metas que no oculta y de un servicio esmerado y fiel a la persona y funciones de su patrón. El dato más significativo de esta identidad es su actuación tras la recuperación de Nájera por las tropas del Duque que él dirige[385]. Por lo tanto es fiable y está integrado con lo que proporciona seguridad en su entorno. Explica E.G. Hernán: **«**Se *observa una constante en su familia: un empeño decidido al servicio real y a ejercer el oficio de las armas y las letras (capitanes, soldados, escribanos, bachilleres y sacerdotes. Iñigo fue una pieza más del engranaje familiar cuya función era consolidar la orgullosa estirpe de la casa de Loyola…para lo cual se necesitaba de la protección de un gran señor como era el Duque de Nájera ».*[386] Para R.G. Mateo este ascendiente familiar **«** *que él llevaba desde su casa* **»** es pretendidamente potenciado y **«***se verá notablemente incrementado con el traslado del joven Iñigo…a la casa de Don Juan de Velázquez de Cuéllar ».*[387]

Esta *identidad* no es únicamente estamental. Ignacio es y aprende a ser servidor de una causa. Es identificable como hemos dicho por su ***compromiso y fidelidad***. Pero también porque desea ser más. No he encontrado en ninguno de sus biógrafos amigos o enemigos de Ignacio alusión alguna a un posible afán o ambición de poseer. Si de algo es ambicioso, adjetivo que parece perfectamente aplicable a nuestro personaje, es de su valor personal, de destacar por sus hechos no por sus posesiones. ¿Se trata de una actitud resignada antes las dificultades para acceder al poder económico en una sociedad estamentalmente cerrada? Ignacio ya disponía de seguridad económica suficiente por la vertiente familiar. Me inclino por concluir que la opción por el *ser* sobre el *poseer* es una conclusión y una decisión de Ignacio durante su primera trasformación, como una expresión de su sentido de individuo, de su libertad personal e independencia, después de la experiencia de Arévalo. Se concluye que para él, el ser es la esencia y el poseer sólo instrumental.

Destacamos también que el afán de *ser más* está en el fundamento de su ***afán de superación*** que también resaltan de diversas maneras sus biógrafos y que R. G. Mateo resume en *"la condición de buscar los más alto y lo mejor"* como cualidad que destacaba antes de su "conversión" y que Nadal lo propone como "*ánimo de grandes cosas…estando en el século".* Ignacio no está para la vulgaridad. "*Debía hacer algo*

[385] Ignacio no participa voluntariamente en el expolio de la ciudad tras su rendición.
[386] Ver E.G. Hernán, Ignacio de Loyola. Ibidem. pág. 28. Ver también R.G. Mateo. Ignacio de Loyola, su espiritualidad y su mundo cultural. Ibidem. pág. 31
[387] R.G. Mateo. pág., 240. Ibidem

grande, como nuestros antepasados se han señalado en otras cosas"[388] Apunta alto en sus ideales amorosos como reconocerá convaleciente en Loyola. En el fracaso de Arévalo, ni se encierra devuelta en Loyola, ni se encierra en un puesto administrativo.

Por este camino llegará a tener una manifiesta ***determinación*** en las decisiones que reflexivamente va tomando. Con ella cumple sus compromisos y ejercita su fidelidad pero también se mantiene en el rumbo de vida tomado porque además es ***tenaz***. Tras los fracasos de Arévalo, Pamplona y su grave enfermedad, está siempre dispuesto a empezar

Con esta casi obsesión de mejoramiento se construye un ***espíritu decidido*** como demostrará en Pamplona, que se impone a la voluntad y autoridad de sus compañeros de armas. Este espíritu decidido es el que le permite tener y ejercer una verdadera influencia de poder que le proporciona a su vez autoridad, tal y como lo entiende Weber *: «El poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún, contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad».*

Este espíritu decidido junto a su eficacia en el actuar le proporcionan las cualidades para ser un adecuado y confiable ***mediador*** en causas delicadas. Las Villas guipuzcoanas divididas entre el apoyo o rechazo a la causa comunera solicitan la intervención personal del Duque de Nájera. Aunque el asunto es delicado después de varios intentos fallidos, éste "delega en un hombre de su casa", Ignacio, quien actúa con rapidez y prudencia en la solución del conflicto. Polanco escribirá que demostró "*ser ingenioso, y prudente en las cosas del mundo y saber tratar los ánimos de los hombres, especialmente en acordar diferencias y discordias".*[389]

A pesar de su reciente madurez Ignacio resulta también un hombre con ***experiencia*** pero en el sentido de que asimila con atención las experiencias que vive a partir de hechos y conductas de personas y trata de aprender y sacar provecho para su vida. Observa y aprende del Contador de Castilla su magnanimidad y tolerancia, del Duque de Nájera su determinación y capacidad de organización. De ambos la tolerancia. Es un hombre que asimila lo que le sucede. No oculta el análisis crítico sobre su forma de vida, ni sus errores, pero también indica sus resoluciones.[390]

Su experiencia le llevará a adquirir una particular ***capacidad de adaptación*** a diferentes situaciones y ambientes sociales en los que siempre obtiene alguna nueva aplicación personal práctica. En Arévalo y Nájera se adapta a personas y estilos de mando diversos y con intereses diferentes. A formas de hacer política y de

[388] Citado por E.G.Hernán. Ibidem. Carta a su Sobrino Beltrán Lopez de Loyola, Cartas. nº 148

[389] Citado por José de Arteche. San Ignacio de Loyola. Pag.45. Herder.1941. También E. G. Hernán op. cit. Pag. 80 y por Tellechea Idigoras op. cit. Pag.82.

[390] Se deduce de lo escrito por Polanco que a su vez lo sabe de Ignacio: *"aunque era aficionado a la fe, no vivía nada conforma a ella, ni se guardaba de pecados antes era especialmente travieso en juegos y en cosas de mujeres y en revueltas y cosas de armas".* Citado por J. M. Rambla Blanch, El peregrino. Op. cit. Pag.22.

relacionarse con el poder desde distintas circunstancias y sentir además las consecuencias. A no discriminar a personas por sus creencias y aceptarlas por su valor.[391] A situaciones de seguridad y de incertidumbre. A contemplar alternativamente la grandeza y la miseria humana, la magnanimidad y la nobleza con la envidia y la traición. Sin embargo este aprendizaje por la experiencia y la consecuente capacidad de adaptación dieron a Ignacio una red de relaciones personales y conocimientos no sólo en el reino de Castilla, sino también en los países y ciudades europeos gobernados que le serán de utilidad en su proyecto futuro.

De los datos históricos proporcionados por los biógrafos más modernos podemos deducir que Ignacio tiene el perfil del héroe o Gran Hombre. Pero tales virtudes explican mejor, de acuerdo con la Teoría de los Rasgos y Stogdill, que Ignacio pasa a tener la figura del líder reconocido por sus características o rasgos particulares. Cada vez más es analizado no sólo por tales rasgos particulares sino por el uso que de ellos hace para los buenos resultados de la organización (la Casa del Duque) y su progreso.

Diríamos que aunque sea nombrado gentilhombre desconocemos si ejerce realmente una función directiva dentro de la piramidal organización de la Casa de Nájera, propia de los tiempos. Sí parece tener un reconocimiento en las delegaciones del Duque y ejercer una influencia por la que pasa a ser clasificado por sus dotes o rasgos naturales particulares que lo capacitan para dirigir, con la particularidad de que se incluye además el presupuesto de que tales rasgos conllevan también la eficacia. De hecho en Pamplona nadie discutirá su decisión de optar por defender el Castillo y dirigir la defensa. En la derrota será distinguida y respetada su persona y autoridad.

¿Demuestra también en esta época la posesión de un cierto ***carisma*** reconocido por los que con el conviven? Hemos hablado antes de la influencia que se constata ejercía en su medio y en las personas que le rodeaban, lo que los biógrafos declaran probado. En el capítulo anterior al analizar el liderazgo carismático decíamos que la influencia en el líder se define como «*dejarse o hacerse sentir*» y añado, modificando la acción o situación de terceros. O dicho de forma directa la *«capacidad que tiene una persona de determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de otra u otras».*

El acatamiento o reconocimiento de la influencia a causa del carisma del líder, Max Weber lo define como «*dominación*». Pero le otorga un sentido positivo, a diferencia del poder impositivo, ya que supone un sometimiento, una obediencia, una aceptación del mandato con una base motivada y voluntaria. A esto se llama tener «*autoridad*» a través de la cual se ejerce la atracción voluntaria.

Si nos atenemos a los actos conocidos y descrito por sus biógrafos, el carisma puede ser una deducción más que una constatación. Nos queda el testimonio de la intensa

[391] Ver E. G. Hernán .Ignacio de Loyola op. cit. Cap. II, la experiencia vivida sirviendo al Duque de Nájera con los conversos judíos que ocupan puestos relevantes en la casa del Duque.

negociación con Andrés de Foix sobre la capitulación del castillo de Pamplona y su presencia en la fortaleza, la tensa deliberación con sus compañeros de defensa y la disuasión al Alcaide Herrera del "*acuerdo, por parecerle vergonzoso y así fue causa que se pusiesen en armas y se combatiese el castillo*".

Pero es más, Ignacio mismo nos dice "*que dio tantas razones al Alcaide que todavía lo persuadió a defenderse"* y matiza *"aunque contra el parecer de todos los caballeros los cuales se confortaban con su ánimo y esfuerzo".*[392] Resulta difícil entender que en dificultades y riesgos como los descritos no se dé entre aquellos endurecidos y veteranos soldados y militares profesionales, un reconocimiento carismático hacia Ignacio al ver su capacidad de convencimiento, resolución y determinación, siendo además un civil que aunque alto funcionario del Duque no tiene graduación militar. ¿Si no es así por qué le siguieron?

En Pamplona empieza el fin de la primera parte de la vida de Ignacio, víctima de sus propias cualidades o rasgos y en particular de su sentido del compromiso y de la fidelidad. En Pamplona no sólo defiende la ciudad y la política del Reino de Castilla, sino también al Duque de Nájera que le ha dejado solo. Pamplona en su ideal caballeresco, era también la oportunidad para la hazaña heroica y ser perpetuado como el héroe triunfador habiendo conseguido su objetivo de "*ser más*". Pamplona sin pretenderlo, es un nuevo cambio de vía en la vida de Ignacio.

En 1518 el Duque de Nájera había acudido al Rey para que dictaminara el Mayorazgo de los bienes de Martin Lopez de Loyola que fue otorgado por licencia real un 5 de marzo. Al final de ese mismo año, Martin, escritura el Mayorazgo con un Régimen de Sucesión dejando estructurado definitivamente linaje, solar, propiedades y privilegios incluidos los eclesiásticos, bajo la Casa de Loyola que pone al servicio del Rey. Ignacio aparecía como el mediador que había hecho posible la unión entre la Casa de Loyola y el Rey. Todos confiaban en él. El Plan Loyola se había cumplido.[393]

Para entonces Ignacio, aunque no ejercía de líder, tenía todos los componentes para serlo. Este hecho nos permite concluir que jerarquía y liderazgo no tienden a identificarse. Ignacio tiene en ese momento un límite para acceder a la jerarquía, es joven y necesita confirmarse en su profesión. Sin embargo cuando debe asumir posiciones de liderazgo lo hace y asume la jerarquía y la autoridad. Aparecer como líder en tal caso no es una improvisación. Ignacio se ha ido preparando y construyéndose a sí mismo. Los otros han ido reconociendo esos rasgos de los que se ha dotado o ha potenciado.

En un símil moderno, Ignacio es un ejecutivo al servicio de un empresario. Conocedor del negocio y comprometido con él. Está bien preparado y cualificado. Es cumplidor de

[392] Autobiografía, nº 1.
[393] Ver E. G: Hernán. Ignacio de Loyola. Pag. 69. Ibidem.

los objetivos, eficiente en sus actos y reconocido dentro y fuera de la organización donde se encuentra. Aunque no lo sabe con claridad se ocupa de preparase para otras acciones y situaciones con un mayor protagonismo y responsabilidad personal. Es decir y siguiendo con el símil, para ser un emprendedor. Ello le va llevando a un proceso de consolidación personal, a desarrollar su individualidad, evaluar la experiencia, considerar las decisiones, hacer planes y proyectos, plantear objetivos y cualificarse personalmente evitando la vulgaridad, la masificación, pero desarrollando la comunicación y la relación abierta a todo tipo de personas.

Sin embargo, lisiado, desconcertado y fracasado llega de nuevo a Loyola.

Parte segunda: la manifestación del líder.

III.6.- Las memorias de una transformación personal.

Sobre la vida de Ignacio disponemos de un instrumento con fines informativos y didácticos creado por el propio protagonista. Es la "Autobiografía" no escrita por él sino dictada En él nos ha legado el relato de una evolución personal que va a tener consecuencias para su propia personalidad, pero que también la trascienden al proyectar una influencia social que modificará vidas y conductas personales, creará instituciones nuevas y contribuirá a modificar las antiguas.

Expone Luis María Mendizabal, que Ignacio se propuso sin duda la misión de abrir caminos nuevos para la persona, la sociedad y la Iglesia. Pero no lo hizo introduciéndose en el marco existente y rompiéndolo desde dentro, al estilo Lutero. Lo hace adoptando un estilo de vida que se va acomodando a las circunstancias vitales de la persona y a la eficacia de su influencia en la sociedad. Lo hace como quien aparentemente no tiene conciencia de que estaba haciendo algo nuevo y diferente en su grupo social original, en su medio ambiente social y en particular en la Iglesia.[394] No trae ideas ni valores nuevos, sino los mismos que ya existían en la cultura cristiana occidental, pero incorporados a la vida personal como algo natural a la conducta humana no como algo extraordinario. Esa es sin duda su originalidad, la razonabilidad de toda conducta ética y de la búsqueda del ser "más y mejor".

Como resultado de las presiones cuasi cotidianas que recibe por parte de sus compañeros en la nueva Compañía de Jesús, para que deje escrita su vida como "*testamento y enseñanza paterna"*[395]*,* hoy se dispone de la *Autobiografía* o como el mismo define*,* el relato de "El *Peregrino",*[396] dictada personalmente por Ignacio. Cedió a las peticiones siguiendo su propio método interior de reflexión, discernimiento y decisión[397]. Pero de su decisión salió con una estrategia: él marcaba los tiempos de la narración y sus contenidos y no se escribiría su vida, hechos y dichos a la manera de los antiguos padres fundadores[398] sino que comunicaría oralmente los recuerdos de un hombre que decide cambiar su vida e inicia un "peregrinaje" en el que se va realizando un proceso de transformación personal.

---

[394] Luis María Mendizabal. Autobiografía y Diario espiritual. Introducción. Pags.16 y 17. B.A.C. Madrid.2011-

[395] Jerónimo Nadal. Prólogo a la Autobiografía. Nº.2.

[396] En realidad más que un concepto o mote con el que se define es un acto que expresa "su mutación" y sella su transformación y ruptura con su mundo anterior y que realiza en Montserrat vistiéndose de "hombre nuevo" simbólicamente con su sayo de esparto y dejando allí sus pertenencias físicas y simbólicamente su linaje.

[397] Luis Gonçalves da Cámara: *"Muchas veces le había pedido una cosa Maestro Nadal y otros de la Compañía y que nunca había determinado en ello; y que después de haber hablado conmigo, habiéndose recogido en su cámara, había tenido tanta devoción e inclinación a hacello…que se había del todo determinado y la cosa era declarar cuanto por su ánima hasta ahora había pasado"*. Prólogo a la Autobiografía. Nº.1.
Coincide con esta idea J. Mª. Rambla Blanch en El Peregrino. Autobiografía de San Ignacio. Introducción. pág. 15. Ibidem.

[398] Ver André Ravier que aporta datos sobre este sentido de discreción de Ignacio respecto a su vida personal. "Ignacio en vida siempre prohibió que se le retratase" en Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. pág. 176. J.J. de Olañeta. Editor. Barcelona.2000.

De nuevo siguiendo a Mendizabal diremos que este relato autobiográfico supone una consciente e intencionada selección de datos de una vida intensa y compleja, de una valoración de experiencias didácticas, que se realiza desde la intuición personal con que Ignacio las vivió. También se efectúa a partir de la valoración hecha desde la madurez, cuando su misión se está cumpliendo y con el intento de corregir la intención de la demanda de sus compañeros: él no es el modelo a imitar sino el proponente de un método por el que acceder a la transformación personal.[399]

A su vez, R. García Mateo cuando valora la respuesta de Ignacio a las tendencias hagiográficas de su entorno, participa de esta manera particular y personal de Ignacio de hacer leer la Autobiografía que deja en herencia: «*las primeras negativas de acceder a estos ruegos (de Nadal, Polanco y sus compañeros) ponen de manifiesto como él quería evitar que se le tratase según los modelos hagiográficos de la época. En efecto, con su relato autobiográfico no se podía presentar la vida de un santo tal y como entonces se entendía. Ni grandes prodigios, ni ascetismo moralizante, sino confesión que edifica por la realidad de los hechos netos y desnudos de mistificaciones».* [400]Peculiaridad ignaciana, por un lado, introducir nuevas formas de expresión de la conducta de servicio a la Iglesia y por otro, ser consciente y poner de manifiesto que la vida está compuesta de momentos sublimes y de largos días en que la debilidad humana se impone y es en ella donde la persona debe distinguirse.

Con esta estrategia plantea un proceso claramente didáctico, coherente con su función de incitar a la reflexión interior y al cambio personal. Ignacio es congruente con su experiencia y su método.[401] Con la extensión del procedimiento de los Exercicios a todos los momentos de la vida, la persona oye, pero "*discurre y raciocina por sí misma".* Ignacio orienta como el director que introduce en los Exercicios.[402] De esta manera narra selectivamente e revela al lector y le destaca con astucia bien intencionada, aquellos hechos que le indican como el hombre si se propone, puede por su propia voluntad: superar dificultades, modificar sus estilos de vida, adaptarse a las necesidades que se presentan, actuar con libertad, mantener sus principios y relacionarse socialmente, ser coherente con sus ideales y valores, además de atraer y congregar en torno suyo y sus ideas a otros colaboradores.[403]

En este proceso de progreso personal (para Ignacio es ponerse en el camino de Dios) coincidimos con Mendizabal en que Ignacio está persuadido y es uno de los

[399] Ver L .Mª. Mendizabal. Ibidem. Pag. 19.
[400] Rogelio García Mateo. El joven Iñigo de Loyola, su formación y sus aspiraciones. Pag.220. En El País Vasco en el Renacimiento. J. L. Orella Unzue, Editor. Inst. Ignacio de Loyola. U. Deusto. El Mensajero. Bilbao 1994.
[401] J. M. Rambla Blanch califica la Autobiografía como un *«un texto…resultado de un proceso de discernimiento y decisión que constituye uno de los elementos más característicos de la substancia del relato ignaciano*». Ver El Peregrino. Pag. 15. Mensajero. Sal Terrae 2011.
[402] Exercicios. Nº,2
[403] L. G. da Cámara indica en este sentido: El modo de hablar del padre Ignacio*…"es sin ninguna reflexión sobre las cosas, sino como simple narración y de esta manera dexa a los que oyen que ellos hagan la reflexión y saquen las conclusiones de las premisas.*" Memorial. Fontes Narrativae, I. 659.

fundamentos de su "*modo de proceder",* en que **«***será el hombre (y no ya Dios directamente) quien deberá preparar al hombre bajo la gracia hasta llevarle a una análoga madurez. Y lo hará teniendo como modelo aquel proceso de maduración que Dios siguió en la educación de Ignacio* **»**. De nuevo el procedimiento instaurado en los Exercicios "*entre el que los da y el que los recibe*". Estas serán en definitiva las líneas que el mismo Ignacio seguirá en la captación de sus compañeros, en su formación y las manifestará a través de los consejos, comentarios y opiniones que expone en sus cartas. También como se verá en el capítulo correspondiente, quedarán plasmadas en las Constituciones.

Para analizar el liderazgo de Ignacio en esta segunda parte de su vida se opta por examinar su autobiografía basándose en su verosimilitud. Se elude introducirse en cualquier debate sobre este asunto. Es suficiente con ser un relato que se dicta por Ignacio mismo y de eso no hay duda alguna. Relato dirigido intencionadamente aunque parezca espontaneo, en el que el que dicta expone hechos relevantes de su vida, conducta, relaciones sociales, ideología, emociones y sentimientos. Elementos estos que tratados desde el análisis sociológico, como datos analizables se presentan estudiadamente integrados. Forman como eslabones de una cadena, donde cada uno presupone el anterior y expresa la evolución, el avance y el perfeccionamiento del protagonista. Aparece escalonadamente, una nueva actitud personal, un avance en la madurez, como resultado de aplicar una experiencia acumulada, razonada, interiorizada y convertida en fuente para el discernimiento y la decisión. Pero además indican la nueva ubicación de Ignacio en la sociedad y su creciente influencia en ella.

Desde una perspectiva sociológica Ignacio está realizando una faceta de su liderazgo formal como es la de la **coincidencia**. Es decir además de ser reconocido como el líder formal denominado de forma consensuada como Prepósito General de la recién creada Compañía de Jesús, es también reconocido como el miembro más influyente en la vida y en la actividad del grupo de compañeros. Esta es una característica que correspondería también a un líder informal. La decisión de Ignacio y la intención que conlleva tal acción corresponden a un líder integral (formal e informal)[404], que satisface las necesidades e induce las motivaciones de sus colaboradores.

Hasta el momento del dictado de la Autobiografía, Ignacio como líder del grupo fundador, ha ido aportando e influyendo en la cobertura de la necesidad de orden y de coordinación de los fines, cometidos, distribución de responsabilidades, disposición de conocimientos, además de determinar la pertenencia o exclusión del grupo.

También ha incidido en la necesidad de establecer líneas de acción, la finalidad del grupo constituido y el establecimiento de los procedimientos a utilizar. Se le ha reconocido como fuente de las directrices generales. La consecuencia de este

[404] Sobre esta distinción del líder y del ejercicio del liderazgo ver Germano Manco: El líder. Instituto de Ciencias Administrativas y Promoción Social .Milán 1986.

reconocimiento ha llevado a que Ignacio ha ido satisfaciendo paralelamente la necesidad de identidad y de simbología ideológica del grupo. Es lógico que miembros de su compañía le pidan una herencia espiritual ya que el líder como símbolo es el signo de la continuidad en el tiempo y asegura la cohesión interna del grupo mismo.

Se puede deducir que los raciocinios de Ignacio y sus posteriores actuaciones caben en este esquema de la conducta de un líder. Su talante reflexivo le hace estar en actitud vigilante y previsora. Esta actitud se acentúa ante una decisión como es la de contar su vida. Incluye además en su decisión, otra característica de un líder consciente de su función, la de ser vigilante del clima interno del grupo que dirige y con una visión larga y amplia del grupo en el futuro. Todo ello con la finalidad de conducir a sus miembros actuales y futuros a un proceso de toma de conciencia personal y colectiva cada vez más maduro.

Centrarse en, y analizar la Autobiografía, supone fundamentarse en lo que se presupone que es la intención de Ignacio. De forma sutil e inteligente resume Karl Rahner esta intención*: «Yo Ignacio de Loyola, pretendo en estas líneas decir algo acerca de mí y de la tarea de los jesuitas, supuesto que aún hoy sigan sintiéndose comprometidos con aquel espíritu que en otro tiempo determinó en mí y en mis primeros compañeros, los comienzos de esta Orden. No voy a contar mi vida al estilo de una biografía histórica. Yo os he dejado un relato que todos conocéis, en el que expongo cómo veía yo mi vida al final de mis días».*[405]

En esta obra, estrictamente personal, se encuentran los aspectos más significativos de lo que nuestro trabajo puntualiza como definidores de su liderazgo. Si se propuso, a petición de los suyos dejar una herencia espiritual, ideológica, o por propia iniciativa, mostrar un método de actuación en la vida, lo hizo atendiendo a unos y siendo consecuente con sus ideas:

1. Primero señalando las pautas de conducta que sostienen la herencia demandada.

2. Segundo subrayando que tales pautas son consecuencia de la aplicación del método que él mismo creó y experimentó y que finalmente le llevan a él a la situación de "valor personal reconocido" que le atribuyen los compañeros y los ajenos a la Compañía.

3. Tal valor reconocido es una de las principales características de un líder. Pero no se detuvo ahí, en su figura y ejemplo.

4. Su propósito reside en que se centre la atención en su obra que es su legado, en asegurar su continuidad y su universalidad. Rahner vuelve a expresar la sutileza de la amplitud del mensaje de Ignacio: *«si se pudiese tomar*

[405] Karl Rahner. Palabras de Ignacio de Loyola a un jesuita de hoy. Pag.6. Prenotando. Sal Terrae. Santander 1990.

tranquilamente como parte de la sesuda sabiduría de un santo, entonces yo habría estado hablando metido de lleno en mi época, no en la tuya».

Su empeño se aplica en transformar y hacer líderes a sus seguidores y en que estos a su vez transformen a otros contemporáneos en líderes, dentro de un proceso incesante y duradero: "*en manera que, como os decía, aprovechando a vosotros mismos en toda virtud, grandemente servir a los prójimos; porque no menos, antes más apto, instrumento para conferirles gracia aparejáis en la vida buena que en la doctrina, bien que lo uno y lo otro requiere el perfecto instrumento*".[406]

Precisamente según Ignacio ese perfecto instrumento necesario para el servicio al prójimo se adquiere si se sigue fielmente el método de desarrollo y perfeccionamiento personal que prueba, practica y transmite entre viajes, relaciones, anécdotas, sentimientos, emociones, peligros, persecuciones y reconocimientos sociales e institucionales.

III.7. La transformación personal.

El término "***conversión"*** representa un concepto clave en la vida de Ignacio de Loyola. Un concepto que en función de cómo se interprete, se diría incluso de cómo se traduzca, lleva a interpretar la figura de nuestro personaje por una u otra dirección en función de los intereses que se quieran atender o la imagen de Ignacio que se pretende inculcar en la sociedad.

Anteriormente se ha señalado el intento de utilizar la imagen como modelo abstracto en sí mismo, y referencia universal para la conducta de los miembros de la Compañía. El objetivo no conseguido en vida de nuestro protagonista, tratando de orientar la historia de su vida hacia un arquetipo idealizado y despersonalizado, podría alcanzarse con la interpretación forzada de sus decisiones y de las expresiones de sus escritos: santificar a Ignacio por una acción divina directa y borrar su huella humana como instrumento de dicha acción. En esta disquisición y matices, también Ignacio puso sus condiciones.

En el apartado 1 de este capítulo III se califica al término conversión de «*Interesado concepto*» y se propone a su vez, tal hecho, como «*una decisión transformadora*». Es Juan Alonso de Polanco quien introduce el término conversión en sus escritos denominados "*Sumario*", como una opinión personal sin constar en línea alguna de la Autobiografía ni en los escritos de autoría propia de Ignacio. Se puede decir que se

[406] Ignacio de Loyola. Carta a los Hermanos estudiantes del Colegio de Coímbra. En Ignacio Iparraguirre y Cándido de Dalmases. Obras Completas de Ignacio de Loyola. Pag 795 y ss. BAC Madrid 1997.

trata de una interesada sublimación [407]con la que se cumpliría el fin no alcanzado con la narración de la vida del fundador de la Compañía.

El concepto de conversión tiene relación con fenómenos que afectan a la personalidad de manera diferente a la transformación. No se refiere a un hecho natural sino a una acción extranatural ajena al individuo afectado. Apunta a un don concedido, no innato. No a un carácter, valores y convicciones personales aunque las utilice. En cierta manera mengua el cometido de la inteligencia, la voluntad y el sentimiento haciendo de la persona un instrumento de un fin propuesto por un tercero.

Sobre este hecho que todos sus biógrafos ponderan sobremanera y que se ha convertido en acontecimiento central de la historia de Ignacio, no hemos encontrado estudios específicos que tengan por objetivo desentrañarlo y explicarlo. La mayoría de los capítulos dedicados al tema se aplican a confirmar el suceso y el concepto desde una perspectiva sobrenatural. Así, para Victoriano Larrañaga primer recopilador y autor de las Obras Completas de San Ignacio de Loyola, «*llama la atención…la magnitud de su conversión y de su iluminación interior extraordinaria »*[408].Para destacarla y resaltar su valor como conversión la compara con *«un caso de transformación y de iluminación parecida en la historia de la Iglesia»,* la de Saulo de Tarso.[409]

El argumento fundamental para confirmar esta conversión, es como en Pablo un hecho extraordinario: la aparición de Cristo en su cuarto de Loyola junto a su madre. Tal argumento lo toma de Pedro Leturia que en sus trabajos sobre la conversión de Ignacio reconoce sólo una influencia difuminada (sic) en la mutación, proveniente del ambiente austero y religiosos de la casa de Loyola, de las lecturas realizadas, del análisis y de la reflexión sobre ellas «*y de cuantos antecedentes y concomitantes puede registrar el historiador a la conversión de Ignacio».* [410] No hay voluntad, raciocinio, sentimiento, ni acción humana que la explique. La única disquisición esencial reside en el milagro de la aparición y *«de sus efectos transformadores en el alma»* atribuyendo finalmente a Ignacio el juicio conclusivo de que tal hecho extraordinario *«daba base firme a esa gracia, consagrándola con su sello sobrenatural en la Historia».* Aunque el afectado no lo confirme y se limite a contar su recuerdo.[411]

[407] Exaltación o engrandecimiento de las cualidades de una persona o de una cosa. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L

[408] Larrañaga. Obras Completas. Introducción a la Autobiografía. Pag. 62. BAC. Madrid. 1947.

[409] Existe una amplia redacción de estudios sobre la relación entre las actitudes y formulaciones en la docencia espiritual de Ignacio de Loyola y la vida y pensamiento apostólico de Pablo de Tarso. Rogelio García Mateo en su obra < Ignacio de Loyola>, citada en este y otros capítulos, pág. 65 y ss. efectúa una síntesis de ideas y autores que versan sobre la influencia de la lectura del apóstol y del ambiente espiritual de la época resdescubridor de la Palabra de Dios.

[410] Pedro Leturia. La conversión de San Ignacio: nuevos datos y ensayos de síntesis. Pag.33-34. AHSI.T. V. Roma.1936.

[411] Autobiografía. Nº,10.

El entusiasmo explicativo del milagro hace que los efectos de éste sobrepasen al propio Ignacio y afecten a los muros y piedras que lo acogen: « *(y) eran precisamente estos efectos (los) que habían de convertir la Torre medieval guipuzcoana en la Santa Casa de Loyola».* [412]

La admiración mistificante por la figura y obra de Ignacio acaba condicionando el valor de su propia reflexión, acción y decisión. Estas valoraciones y explicaciones no coinciden con las propuestas del hombre que presenta un instrumento de transformación personal en los Exercicios, como *"modo de preparar y disponer el ánima para quitar de sí todas las afecciones desordenadas y después de quitadas* ***buscar y hallar*** *la voluntad divina"*[413].

Buscar y hallar son el camino de la transformación, en un claro acto humano, "*discurriendo y raciocinando por sí mismo"* [414] que es como considera que debe actuar la persona ante su conciencia.

El concepto de conversión o transformación que también se encuentra en Leturia no se puede equiparar con el concepto de transformación que utilizamos para explicar el paso cualitativo que Ignacio efectúa en su convalecencia en Loyola y en la elección de la nueva forma de vida que de él se deriva. Se ha dicho que es un proceso del que tenemos retazos suficientes para justificarlo. Pero en particular es la manifestación de su carácter y la coherencia de la actuación de Ignacio las que fundamentan esta progresiva transformación.

Biógrafos de finales del siglo XX, aunque mantienen el concepto de conversión, vinculan tal paso a las dudas que le surgen sobre su futuro, a su reconsideración tras las lecturas de libros religiosos, a la revisión de sus nuevos proyectos, siempre ambiciosos, de ideales y de servicios a cumplir, a la caducidad y desengaño de las situaciones profesionales vividas. La conversión desde esta perspectiva, es un proceso. En tal caso, digamos, utilizado por Dios, como propone André Ravier, pues por esa vía *«emprendió y realizó el Señor la conversión de Iñigo»*[415]Se trataba de una vía donde la persona y sus actos y decisiones contaban. Entendiendo que queda Incluida la totalidad de la personalidad en un proceso de mayor compromiso religioso, como es el caso. Ravier lo plantea en coherencia con la doctrina de la teología católica que reconoce que la gracia no elimina la naturaleza sino que la presupone y perfecciona.

[412]Curiosa interpretación de la acción divina que convierte simultáneamente al hombre en santo y al edificio en monumento. La euforia por lo sobrenatural de V. Larrañaga le lleva a adoptar posiciones ideológicas y étnicas afines a los tiempos de "Cruzada nacional" inspirándose en las exuberancias ideológicas de Menéndez y Pelayo al proponer a Ignacio como *"la personalidad más viva del espíritu español en su edad de oro, sobre todo en su manera de entender y practicar la santidad, hecha de heroísmos…*" V. Larrañaga. Ibidem pág. 69.

[413] Exercicios. Anotación 1ª.

[414] Exercicios. Anotación 2ª.

[415] André Ravier. Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. Pag 21. Bayard Editions. Paris.2000.

Evitaremos entrar en una larga disquisición sobre los términos conversión o transformación.[416] Nuestro trabajo adopta este último y matizado concepto para describir el cambio interior y exterior que se produce en Ignacio. En primer lugar porque el propio protagonista no menciona el concepto conversión.[417] En segundo lugar, porque vamos siguiendo la huella del trabajo humano y personal interior de Ignacio, con plena conciencia, libertad y racionalidad, para gobernar y orientar su propia identidad. En referencia a este acontecimiento, carece de rigor obviar cuanto se aprecia de reflexión, sentimiento y motivación personal que le mueven a una decisión clave para su vida posterior. Esta decisión, que no es puntual sino duradera, consejera de una nueva forma de vida y despliega un proceso de maduración y consolidación a lo largo de ella.

El término conversión tiene su origen en el verbo latino *convertere* y en el sustantivo *conversio* que hace referencia a la acción y efecto de convertir o convertirse; hacer que una persona o una cosa se transforme en algo distinto de lo que es previamente. La Real Academia de la Lengua Española define convertir (Del lat. convertere) como: *Hacer que alguien o algo se transforme en algo distinto de lo que era.* A su vez conversión (Del lat. conversio, -onis) es la acción y efecto de convertir o convertirse. Remite al término cambiar (Del galolat. cambiare) que define como: convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria. Los subrayados ponen de manifiesto el detalle diferenciador por el que se manifiesta la no adecuación del concepto o término al proceso que vive Ignacio en su retiro de Loyola.

En la teología cristiana se ha interpretado la conversión de forma radical. La conversión trasciende y es más que un acto humano. Tiene su fundamento en un acto divino. En el Antiguo Testamento es Dios quien hace volver a su pueblo a sí mismo.[418] Este cambio radical, hacia lo contrario con actuación trascendental, se ha suscitado desde la teología católica y se ha acentuado más en las confesiones protestantes, considerándose que la acción afecta a toda nuestra mente que es rehecha de otra manera y ya no es más como era antes. Ese cambio total de mente, es una obra del Espíritu Santo en nosotros que nos lleva a realizar un cambio total de dirección en nuestras vidas. La conversión no es tampoco lenta y paulatina. En la Biblia, se afirma, cada vez que la Palabra de Dios utiliza el término "*conversión*" implica un cambio repentino y drástico.

---

[416] El término transformación es también utilizado por William W. Meissner al explicar el proceso sicológico vivido en Loyola durante su convalecencia: Ver, The Mind of Ignatius Loyola: A Psychoanalytic Challenge America Rev. 2005

[417] El término mutación conque describe Ignacio su cambio de orientación de vida aparece en la Autobiografía Nº 12. Durante toda su vida mantiene el calificativo de **mutación añadiendo el matiz de decisión personal**, en referencia al cambio de orientación de vida iniciado en Loyola. El 20 de agosto de 1554 con ocasión del incendio de Aránzazu responde a la petición de ayuda para la restauración, por parte de Francisco de Borja citando expresamente ambos aspectos*: "Y de mí os puedo decir que tengo particular causa para la desear; porque cuando Dios N.S. me hizo merced para que yo hiciese alguna mutación de mi vida, me acuerdo de haber recibido algún provecho en mi anima velando en el cuerpo de aquella iglesia de noche"*. Ver I. Iparraguirre y C. Dalmases. Obras completas. Ibidem. Pág. 1017

[418] Ver: "The International Standard Bible Encyclopedia, Vol. 2. Concept Conversion. Cornell University Library. James ORR, General Editor. The Howard-Severance Company. Chicago.1915

François Sureau[419] también se muestra crítico con el término conversión porque de alguna manera desfigura al nuevo Ignacio y la base humana previa de su esfuerzo transformador: «*Como acontecimiento, la conversión es una invención de los hombres. Por otra parte, toda conversión condena al olvido y a la reprobación la vida pasada del convertido. Y la de Ignacio no había sido despreciable*». También porque no coincide con las actitudes y valores previos de Ignacio, «*sin duda una especie de mercenario, pero heroico y más preocupado por buscar la gloria que la comodidad*». En consecuencia Ignacio resurge de sí mismo pero basado en su fé en sí mismo y en sus capacidades: «*la llamada de Dios no estuvo en contradicción con esta naturaleza, sino que representó un impulso que tras purificarla, le llevó a alcanzar su pleno desarrollo»*

La transformación de Ignacio es un proceso de cooperación, incluso en contra de sí mismo, primero sometiéndose a severas cirugías en Loyola y después ayunos y penitencias en Manresa que le enferman y trastornan sicológicamente. Basándose en esta cooperación, que sus biógrafos dicen que es con la acción divina, incluimos por coincidir con ella y por su verosimilitud interpretativa, la conclusión de Sureau: «*La mayor parte de los biógrafos y comentadores han aceptado de buena gana oponer así al Ignacio de antes, hombre amante de todas las vanidades, hombre "de mundo" en el sentido clásico del término, al de después, que habría llegado al conocimiento del fuero interno gracias a la herida y a los descubrimientos de ella derivados. Pero, por más inclinado que uno se sienta a despreciar a los cortesanos, a los seductores y a los militares, resulta difícil de admitir que el joven Iñigo haya pasado su juventud sin tener el menor conocimiento del trastorno interior que suscitan las pasiones. Iñigo amó. Luchó. No era un autómata, ni siquiera un autómata del honor. No era diferente de nosotros. Tenía emociones, cometía errores y sobre todo, tenía una conciencia. Si la conversión es un hecho digno de consideración, es porque constituye una rectificación, el cambio de dirección de una persona que, en el fondo, continúa siendo la misma…La persona no se crea de nuevo. Iñigo poseía un mundo interior antes de Pamplona. Estamos autorizados a pensar incluso que no se trataba de un mundo pagano. Comprender cómo se puso en tela de juicio la existencia de ese mundo es lo que realmente importa*»

El proceso que describe la Autobiografía puntualiza fielmente y de modo metódico, que actúa dentro de la normalidad de un acto humano: leer, considerar la lectura, reflexionar sobre su vida pasada y plantear la futura, proponerse objetivos personales: *"Por los cuales leyendo (Vita* Christi*, Vida de los Santos) muchas veces, algún tanto se aficionaba a lo que allí hallaba escrito. Más dejándolos de leer, algunas veces se paraba a pensar en las cosas que había leído; otras veces en las cosas del mundo que antes solía pensar".*[420]

[419] François Sureau. Iñigo una semblanza. Cap. VI, pág. 156. Mensajero- Sal Terrae. Bilbao. 2012.
[420] Autobiografía. Nº.6.

Continúa Ignacio una narración serena, pausada, en la que subraya su actuación en libertad, sin influencia alguna ajena a él mismo, a sus sentimientos, sus ideales y sus proyectos: "*Duraban también estos pensamientos buen vado y después de interpuestas otras cosas, sucedían los del mundo arriba dichos y en ellos también se paraba grande espacio y esta sucesión de pensamientos tan diversos le duró harto tiempo deteniéndose siempre en el pensamiento que tomaba; o fuese de aquellas hazañas mundanas que deseaba hacer, o destas otras de Dios que se le ofrecían a la fantasía, hasta tanto que de cansado lo dejaba y atendía otra cosa".*[421]

Se hace especial insistencia en su propio trabajo personal (" *él, no se curando de nada perseveraba en su lección y sus buenos propósitos…así se pone a escribir un libro con mucha diligencia…)* y en enumerar los resultados que de él obtiene en forma de evidencias ("se *le abrieron un poco los ojos*") inicialmente sentimentales que le afectan de forma diversa y que le llevan *"a hacer reflexión sobre ellas cogiendo por experiencia que de unos pensamientos quedaba triste y de otros alegre y poco a poco viniendo a conocer la diversidad de los espíritus que se agitaban….Y cobraba no poca lumbre de aquesta lección"*[422].

Lo que realmente interesa de este proceso narrado por su protagonista y transmitido a modo de mensaje es que descubrió, por sí mismo, razonando, analizando sus emociones y experimentando sus sensaciones, la diversa e incluso opuesta dirección de los sentimientos e impulsos interiores que observaba y que le instigaban a optar. Decide en función del estímulo que la proporcionan sus sentimientos hacia un proyecto (seguir a Dios) u otro (continuar su vida de noble caballero).

No elude esta opción, porque supera sus largas dudas en torno a su futuro: "*y aquí se le ofrecían los deseos de imitar los santos, no mirando más circunstancias que prometerse así con la gracia de Dios de hacerlo como ellos lo habían hecho".* Ignacio dicta estas palabras treinta años más tarde de los hechos que cita y en un contexto de consolidación de su compromiso religioso. Sin embargo aquello que destaca claramente y pretendidamente es su resuelta y libre decisión (*no mirando más circunstancias*) de optar por un camino nuevo en el que no pensaba cuando entró en Loyola. En consecuencia inicia el cambio: *"comenzó a pensar más deveras en su vida pasada y en cuanta necesidad tenía de hacer penitencia della*".

La descripción que Ignacio hace de su proceso razonado de inclinarse por un cambio de orientación de su vida, está también cerca del concepto de **"metanoia**" (del griego metanoien: más allá de la mente, cambiar una mente, cambio de opinión y por influencia paleocristiana, arrepentirse).No es un término estrictamente religioso aunque así ha sido tomado de la antigüedad romano-cristiana e introducido en la cultura cristiana moderna desde los años cincuenta del siglo XX. Es un término también

[421] Autobiografía. Nº 7.
[422] Autobiografía.Nº.8 y 9.

utilizado por la escuela de sicología analítica de Carles Gustav Jung como explicación del tratamiento de determinadas crisis existenciales desde la propia persona. En este contexto, "Metanoia" significa para Jung cambiar el foco de atención del individuo, hacia la actitud y los valores. En términos de enfoque, es necesario cambiar de un foco en cosas externas (en lo que está allá afuera), a concentrarse en elementos internos (lo que está pasando dentro del individuo). Esta actuación no se produce naturalmente. La mayoría de las personas (dado el gran porcentaje de extrovertidos que se dan en la sociedad) tendrán que hacer un esfuerzo consciente para lograr tal cambio.[423] Estamos ante un concepto vinculado a la transformación desde la acción personal. Su significado literal del griego denota una situación en la que alguien en alguna parte de un trayecto vital ha tenido que volverse del camino u orientación en que andaba y tomar otra dirección. Denota por tanto consciencia, reflexión, voluntad y decisión.

Este término ha sido utilizado en la teología cristiana asociado a la transformación, o conversión, pero entendida ésta, como un movimiento interior que surge en toda persona que se encuentra insatisfecha consigo mismo. La metanoia en tal caso es denominada, como una transformación profunda de corazón y mente a una posición o situación interior que resulta más positiva. Romano Guardini indica que la metanoia es un examen personal de toda actividad vital del individuo y una transformación de la manera como se ven y se aceptan los hombres y el medio social que les rodea.[424]

El término también es propio de la sicología cognitiva desarrollada entre otros por Peter Senge[425] para quien la metanoia en este caso aplicada a los organizaciones como sistemas, es un cambio de enfoque, también de un cambio de una perspectiva de vida social a otra en la que a su vez se encuentra una mayor correlación con la percepción del individuo sobre sí mismo y sobre la organización. Ignacio, en los escritos que hacen referencia directa o indirecta al proceso vivido en Loyola, utiliza el concepto de mutación matizado con su protagonismo- realizado por él mismo- desde su propia voluntad. Sin otra influencia que su convencimiento (razonamiento) personal, tanto en el sentido sistémico de Senge (rompe con el caballero noble y el estamento correspondiente de influencia y poder), como en el teológico-sociológico de Guardini (se acepta como es renunciando al poder y en cómo se ha transformado también ante los demás). A este respecto cabe volver a citar de nuevo la referencia que figura en la Carta a Francisco de Borja de agosto de 1554(ver nota 85): *"porque cuando Dios N.S. me hizo merced para que yo hiciese alguna mutación de mi vida…".* Ignacio escribe esta línea en el ocaso de su vida, con 63 años, consciente de su sello personal en su transformación que también considera providencial en la sugerencia.

[423]Carl G. Jung. "The Structure and Dynamics of the Psyche," Princeton University Press. CW 8. Princeton. 1960.
[424] Romano Guardini. La aceptación de sí mismo. Guadarrama, Madrid.1962.
[425] Ver Peter Senge. La quinta disciplina. Barcelona: Granica. 1995

El concepto de transformación que se viene describiendo, en el que la voluntad y la razón tienen un papel decisivo para el cambio personal, se encuentra también vinculado al concepto de "**opción fundamental**" que han planteado los modernos estudiosos del fenómeno de la conversión.[426]Tal concepto se sitúa en la perspectiva de la progresividad del crecimiento de la persona humana y de una moral, también de crecimiento o peregrinación (evolución), bajo el impulso de tal opción fundamental. Para Fidel Herráez, ésta configura la personalidad moral del sujeto. Impregna además sus actos concretos y determina la ética de su actuación, "*no la bondad o desorden de los actos sino de la persona misma, cualificándola éticamente".*[427]

Este autor junto con otros moralistas[428], proponen que el concepto de opción fundamental está en consonancia con la estructuración sicológica de la persona. Es la expresión de una demanda presente y decisiva del dinamismo síquico del individuo. De hecho aseveran que "*integración de la persona en su propia identidad y opción fundamental están mutuamente implicadas* ". Con el apoyo en la sicología y la antropología, los teólogos definen la opción fundamental como *«la actitud primordial en la que la persona asume consciente, libre y progresivamente la realidad total de su propio ser, constituyendo y configurando así su personalidad humano moral, confiriendo al conjunto de su existencia una orientación básica e insertándose de modo efectivo en su contexto sociocultural y en la evolución histórica consiguiente».*[429]

A este respecto Ignacio con una admirable sencillez aplicará a su vida personal y a su relación familiar y social, el contenido de esta moderna definición: *"Y ya se le iban olvidando los pensamientos pasados con estos santos deseos que tenía (**orientación básica**)…Mas así su hermano como todos los demás de casa (**contexto sociocultural**) fueron conociendo por lo exterior la mudanza que se había hecho en su ánima interiormente* (***configurando así su personalidad humano moral)****. Él no se curando de nada perseveraba en su lección y en sus buenos propósitos…"*[430]Ignacio, como otra manifestación de su opción, con estas palabras se hace cargo consciente, libre y

[426] Hacemos referencia a los estudios de teología moral desarrollados en los últimos treinta años por teólogos que han promovido la conjunción de su disciplina con teorías de la sicología evolutiva y sicología dinámica desarrolladas por autores como Eduard Spranger, Erik Erikson, Hans Thomae, Abraham Maslow, Victor Frankl. Destacan entre estos autores Bernhard Häring, Casiano Floristan, Juan José Tamayo, Marciano Vidal, Fidel Herráez. Un compendio de sus teorías se encuentra en: Teorema de la opción fundamental: bases para su adecuada utilización en Teología moral. Antonio Nello Figa. Ed. Pontificia Universidad Gregoriana. Roma.1995.

[427] Fidel Herráez. La opción Fundamental. Univ. Pontificia. Salamanca 1978 Pag.140. Ver también Conceptos fundamentales de ética teológica. Editor Marciano Vidal. Madrid 1992.

[428] Bernhard Häring. Libertad y fidelidad en Cristo. Univ. Gregoriana. Roma. 1997

[429] F. Herráez. Ibídem. pág. 136. También este autor matiza la definición anterior con otra formulación de interés para el objeto de este capítulo sobre la interpretación del cambio personal de Ignacio: "considero que la opción más fundamental del ser humano consiste en la asunción primordial y global del propio ser y existir humanos, en un dinamismo paulatino de concreción constructiva o destructiva; la autodeterminación radical por la que la persona se hace cargo consciente, libre y progresivamente de sí misma, a partir de todos los factores que originariamente la constituyen y según una orientación y trayectoria precisas de vida". Conceptos fundamentales de ética teológica. Pag 351.
En su faceta religiosa la opción fundamental consiste en: "*en percibir y aceptar a Dios en la raíz de la naturaleza y de la existencia humana" o dilucidar el dilema "o con Dios en Cristo, o sin/contra Dios en nosotros mismos"*. Ideas ambas que están, como nos manifiesta Ignacio, en la base de su transformación. La opción fundamental pág. 138.

[430] Autobiografía. Nº 10 y 11.

progresivamente de sí mismo, en un nuevo proceso incierto de reconstrucción personal.

Respecto a la analizada transformación progresiva de Ignacio, iniciada antes de su inclusión en la casa de Loyola, la teoría de la opción fundamental indica que "*la concreción adecuada de la vida humana en opción fundamental no puede localizarse en una edad precisa, aunque la persona comienza a estar en condiciones de conseguirla hacia el final de la adolescencia*"[431]. Es en el inicio de su madurez, en la transición de Arévalo a Nájera donde los modernos biógrafos sitúan los primeros signos de un cambio de actitud ante la realidad que le toca vivir y ante la sociedad que le rodea. En tal sentido y para entender la situación y decisión de la persona la teoría sobre esta opción considera que es necesario hacer una aproximación adecuada al tiempo que precede a la manifestación de la opción fundamental. En este mismo argumento insiste Rogelio García Mateo cuando reitera «*la importancia decisiva que los treinta años anteriores a la conversión, es decir la mitad de su vida aproximadamente, supusieron en la formación de la personalidad (de Ignacio) y por tanto de su espiritualidad.»*[432]

La esencial historicidad de la persona es el fundamento de la dinámica que promueve la opción fundamental. Una vez adoptada, la situación generada por ella (el cambio o transformación) tiende a ser definitiva e irrevocable en la intencionalidad de la persona que la asume. Sin embargo no es un punto de llegada ni una situación final. Aun siendo un punto culminante de la madurez del individuo que lo hace un ser responsable. Los teólogos dicen además, y coinciden con la descripción y percepción de Ignacio, interlocutor de Dios. Lo cual no quita pata continuar participando de las circunstancias de la libertad ya que la opción fundamental, puede crecer o menguar e incluso ser revocada.

La aplicación del concepto de opción fundamental al cambio que se obra en Ignacio, tras su personal contienda interior de dudas, incertidumbres y sentimientos encontrados, reside en su validez para explicar el protagonismo de la persona en un acto de profunda autoidentificación. El sujeto transformado surge de la tensión del yo real, asumido, y del yo que se proyecta hacia el futuro, como tarea pendiente. Hemos indicado más arriba que la opción fundamental no es una dimensión fija de la persona ya que ésta, desde que opta por transformarse no está dispensada de la tarea de vivir y de moldear paso a paso su existencia.

En este punto Herráez establece una diferencia con el concepto tradicional y radical de conversión antes comentado: *«conviene aclarar, no obstante, que la vivencia de conversión no está enraizada ordinariamente en una única y aislada decisión personal. En aquellos casos infrecuentes en que tiene lugar tal hecho, éste suele conllevar una especial hondura y totalidad existencial y además de que ha sido ciertamente preparado por una determinada trayectoria anterior, es sólo el reinicio de una fundamentación personal que requiere un desarrollo posterior».* La opción

[431] F. Herráez. La opción fundamental. Pag. 140.
[432] Rogelio García Mateo. Ignacio de Loyola. Su espiritualidad y su mundo cultural. Pag. 47.

fundamental es la interpretación de este proceso y representa su parte más decisiva ya que junto con las actitudes (posturas éticas ante las distintas situaciones de la vida personal) y los actos (decisiones concretas situacionales) constituye el cuerpo del comportamiento responsable. En definitiva, es una decisión radical de la persona en la que ésta se autoimplica en profundidad y en extensión, decide sobre sí mismo, sobre la orientación de su persona.[433] A este respecto Ignacio escribe como remate de su proceso: *"pensaba muchas veces en su propósito deseando ya ser sano del todo para se poner en camino".*[434]

Precisamente, pero sin citar la opción fundamental, Ravier ve también, en el dictado autobiográfico de Ignacio, un clima y unas etapas de transformación.[435] *"Su pensamiento y su corazón están siempre ocupados en buscar*". Cuando su imaginación se cierra acude a la lectura y será ésta el factor decisivo en su decisión transformadora. García Mateo considera la experiencia de la lectura como una revolución interior vivida por el hombre postrado e inquieto. Lee con atención pues la lectura le consuela. "*Por los cuales leyendo muchas veces, algún tanto se aficionaba a lo que allí hallaba escrito".*[436] Lee con procedimiento y método: lee, extrae, reza y escribe. Es una evolución en el "*modo de proceder*", que consolidará en los Exercicios, en la que da paso a su razón y sus sentimientos diversos que a su vez analiza y experimenta. Su transformación la plantea como fruto inmediato de la lectura que le enseña a meditar y decidir y que además le llevará a plantear desde ese momento un método eficaz, ordenado y duradero. Consciente de su descubrimiento no evita destacarlo con sus peculiares conceptos que indican el proceso de iniciación. *"Este fue el primer discurso que hizo en las cosas de Dios y después cuando hizo los Exercicios,* ***de aquí comenzó a tomar lumbre*** *para lo de la diversidad de espíritus"*

La lectura abre el dilema clave de su existencia. Dos son los elementos por los que decidir. Comunes entre sí aunque parezcan contrapuestos. Se trata de la cualidad excepcional del objetivo que se propone y del medio para alcanzarlo. En el primero se comparan la entrega a una Dama de elevada alcurnia y la entrega a Dios como otros grandes santos. En el segundo coincide que el medio es la proeza a realizar para ser percibido en ambos casos. La alternativa tan desemejante le bloquea: *"esta sucesión de pensamientos tan diversos le duró harto tiempo, deteniéndose siempre en el pensamiento que tornaba; o fuese de aquellas hazañas mundanas que deseaba hacer o destas otras de Dios que se le ofrecían a la fantasía, hasta tanto que de cansado lo dejaba y atendía otras cosas".* [437]

La solución a sus dudas que dan causa a esta disyuntiva se encuentra iniciando la práctica del método que será su guía de actuación vital*:*

[433] Marciano Vidal. Moral de actitudes. Pag.332. Ed. Moral Fundamental. Madrid 1981.
[434] Autobiografía. Nº 11.
[435] A. Ravier. Ibidem. Pág. 21 y ss.
[436] Autobiografía. Nº 6.
[437] Autobiografía. Nº 7.

a. ***buscando y hallando, discurriendo y raciocinando por sí mismo.*** Aunque no hay referencias precedentes, quizás, como hemos indicado anteriormente, esta forma metódica de actuar era ya práctica o hábito en Ignacio. Incluso antes de las intensas lecturas, sólo que en la narración de su estancia en Loyola nos lo descubre y lo oficializa.

b. Con tal método ***compara*** sus ideales de noble caballero con las hazañas también caballerescas y colmadas de ideales de los santos sobre los que lee.

c. ***Observa*** además su dependencia y limitaciones para su nuevo propósito de caballero *"cuan imposible era poderlo alcanzar*"

d. ***contrasta*** con la libertad e independencia de las hazañas de los santos sobre los que lee*, "las cuales cuando proponía le parecía hallar en sí facilidad de ponerlas en obra*".[438]

e. Añade, asimismo, a sus reflexiones una característica particular y definidora de la metodología de Ignacio, como es ***el sentir*** su estado de ánimo para fundamentar su decisión*: "hallábase seco y descontento"* o *"quedaba contento y alegre".*

Es Ignacio quien se siente así mismo y quien se analiza a sí mismo en un proceso personal que más tarde denominará como método para decidir y discernir, para finalmente optar. Ravier enfatiza, "*optó evidentemente por Dios*". Esa será su opción fundamental.

Rambla Blanch añade a estas características del proceso de trasformación y en consecuencia del método que va creando, una más que lo consuma, la ***confirmación***.[439] Esta aportación tiene su interés, por ser el sello del proceso de discernimiento descrito. Añade además relevancia a tal proceso porque el autor conjuga la actuación divina sólo a través de las capacidades humanas sin más acción extraordinaria que el aprendizaje mediante la experimentación personal. Faceta esta destacada e inseparable en la conducta de Ignacio y en la toma de decisiones que el mismo practica y recomienda.

De acuerdo con Rambla Blanch, la visión de la Virgen y Cristo en la soledad de su cuarto en Loyola es para Ignacio una muestra de la confirmación de su opción.[440] Así lo expresa él mismo "*y ya se le iban olvidando los pensamientos pasados con estos santos deseos que tenía, los cuales se le confirmaron",*[441] aunque al final del párrafo nos deja la ambigüedad de su convencimiento no de la confirmación, sino de la aparición misma, como causa final de su transformación. ("*aunque él no osaba determinarlo, ni*

[438] Autobiografía. Nº 7.
[439] J.M. Rambla Blanch. Ibidem. Pag.32. Ver nota 12.
[440] Autobiografía. Nº 10.
[441] Autobiografía. Nº 10

decía más que confirma lo susodicho"). Se sabe lo huidizo que Ignacio era para mostrar sus experiencias sobrenaturales y el ocultamiento expreso de ellas salvo las experiencias del Cardoner y la Storta.

En este sentido Rambla Blanch trata de explicar el ***concepto de confirmación*** con un soporte rigurosamente humano como lo expresaría Ignacio sin negar la actuación en lo que, él mismo llamará, el camino de o hacia Dios: **«***Llega aquí a su final una primera etapa del camino. "Confirmación" y "confirmar" también forman parte del vocabulario ignaciano propio del discernimiento: el reconocimiento de la orientación que el Espíritu Santo marca en nosotros. Esta tarea de clarificación espiritual tiene un ritmo ternario: sentir, discernir, confirmar. Vemos como Ignacio ha sentido en primer lugar una gran variedad de pensamientos y sentimientos, completamente agitado y confuso (Aut.6 y7). Después ha comenzado a discernir que espíritus le movían y cuando ha reconocido la acción de Dios decide imitar a los santos y peregrinar a Jerusalén (Aut.8y9). Finalmente los santos deseos, todavía frágiles, son confirmados (Aut.10). Vivirá a menudo esta experiencia de confirmación (Aut.29, 41, 42, 99,100) y la plasmará* (como parte de su método) *en sus Ejercicios Espirituales como condición de una buena elección: "offrescerle (a Dios) la tal elección para que su divina majestad la quiera rescibir y confirmar" (EE.183). Se trata, en la explicación a posteriori de Ignacio, de un don con el que Dios garantiza nuestra elección y nos da luz y fuerza para ponerla en práctica »*. [442]

Esta percepción de confirmación, ubicada en los prolegómenos de la transformación, se puede considerar un elemento de control personal de las propias decisiones. Puede entenderse también a modo de observatorio de lo acertado de la opción o posición adoptada en un proceso de elección. Ignacio se instala en una postura dinámica de observación y revisión de lo decidido por que el fin no es la decisión misma, sino su puesta en práctica y las consecuencias que de ella se derivan. Es la condición de la opción fundamental, peregrinar, buscar, crecer.

La persona se encuentra en un camino que debe andar y en el que debe confirmar permanentemente lo acertado de sus opciones leyendo lo que sucede en su interior y en su entorno para corregirlas. Completa Rambla Blanch, interpretando a Ignacio, el alcance de este término: *"Las formas de la confirmación son muy variadas: sentimientos personales (una gran convicción, una fuerza interior particular, una certeza nunca experimentada antes, etc.), intermediarios humanos (una persona de notable experiencia cristiana, la autoridad de la iglesia, una reacción positiva de los que son signo especial de Cristo: los pobres, los oprimidos, los enfermos, etc.), acontecimientos (una situación dolorosa o gozosa, un obstáculo insuperable en nuestro camino, un hecho inesperado que viene a consolidar las posibilidades de los planes*

[442] J.M. Rambla Blanch. Ibidem.pag.32, nota 12.

personales, etc.). Se dan en nuestras rutas humanas momentos que entre vacilaciones y búsquedas hacen cristalizar consistentemente visiones y proyectos que hasta entonces sólo habían ido centelleando con tenues claridades o luces intermitentes. Es el tiempo de la confirmación".

Esta preocupación por analizar la transformación del individuo se encuentra ya entre los filósofos clásicos. Para Sócrates la preocupación por el conocimiento, el saber interior, el conocerse a sí mismo y el cuidado del alma eran tareas que debían centrar el interés del ser humano. Hipócrates a su vez, que asume relacionar filosofía y cuidado del cuerpo con la incipiente ciencia médica, se fórmula la pregunta más importante que podemos dirigirnos a nosotros mismos, ¿qué es el hombre? Un enigma que debe resolver por sí mismo. Heráclito con su afirmación "emprendí la búsqueda de mí mismo" se introduce en la respuesta por una vía que siguiendo a Sócrates marcará el devenir de la filosofía y de la ética. Platón deshilvanando este ovillo complejo de dioses y héroes que había trenzado la mitología, propone un héroe transformado que no es ni dios, ni expresión de la fortaleza, sino consciencia de sus limitaciones superables por el conocimiento y enfrentado serenamente con la muerte. Plutarco en el siglo I d.c. asevera que la virtud ética se encuentra en la excelencia de la conducta humana, recordando a su vez que Pitágoras había enseñado que esta virtud se alcanzaba educando adecuadamente las distintas partes del alma.[443]

El proceso de transformación de Ignacio resulta en la práctica un plan de cualificación personal, conscientemente dirigido, sin certezas, pero con una clara orientación. Su elección final no es una renuncia a los valores que han movido su vida durante su maduración humana, sino una opción por situarlos en una plataforma de actuación más elevada y digna. En especial no condicionada a decisiones ajenas limitadoras. Su ideal de ser más, de servir un destacado ideal y de plantearse para ello grandes retos, permanecen intactos aunque haya puesto el punto de mira en otra dirección inicialmente imprecisa. Son justamente esas antiguas motivaciones originales que siempre le han acompañado, las que fundamentan su nueva orientación y en la práctica su transformación personal. La opción fundamental está basada en la historia precedente con sus valores adquiridos y experiencias acumuladas y aprendidas.

Al observar el peso de sus convicciones construidas en el pasado, se llega a una coincidencia con las conclusiones de alguno de sus actuales biógrafos, como indica García Hernán: **«** *Iñigo no experimentó una conversión. Los protagonistas de sus libros preferidos, al igual que él profesaban la santa fe católica, e Iñigo como buen católico debía defenderla. De lo que no cabe duda es de que pasó por una mutación, palabra clave que utiliza en la Autobiografía, las Constituciones y su Diario Espiritual ».*[444]

[443] Fundación Caixa. Coordinador Pedro Azara. El mediterráneo, del mito a la razón. De los enigmas del mundo al misterio del alma. Barcelona. 2014.
[444] E.G. Hernán. Ibidem pág. 111.

Hay una primera y principal conclusión de esta aproximación a un debate crítico sobre la posible conversión o la confirmación de la transformación personal. Se trata de la total independencia y libertad mental con la que Ignacio actúa y que de manera sutil y precisa nos quiere manifestar en el dictado de su autobiografía. Romano Guardini, que califica esta actitud como **«** *libertad cristiana* **»**, indica que **«***no significa magia o algo lejano que se encuentre en las estrellas; sino que es algo totalmente real. Permanecen todos los hechos de la realidad natural, solo que en ellos actúa un nuevo principio, y se abre una posibilidad también nueva, y abierta permanece. Todo lo terreno puede servir de apoyo para saltar al otro lado, tanto que «a los que aman a Dios, todo les sirve para su mayor bien» (Rom. 8, 28). Todo esto es muy fuerte; no pasa por alto nada de las insuficiencias, estrecheces y extravíos de la existencia, pero confía en la plenitud y tiene paciencia para esperar impávidamente* **»**[445]. Así actúa Ignacio en su transformación.

No hay más influencia que la de su propia voluntad y sentimientos y desde su convicción religiosa también previa y tras las lecturas de Loyola confirmada, la certeza de ponerse en el camino de Dios reconduciendo el estilo de vida y orientación que había tenido en el pasado. Describe dramáticamente este rompimiento vital, más para subrayar su determinación de cambio de conducta ("*y quedó con tanto asco de toda su vida pasada"*[446]*)* que de convicciones y principios personales.

Esta ruptura dramática la equipara Tellechea con una experiencia irrepetible en la vida de una persona, comparable al nacimiento o la muerte, y entiende las anteriores palabras citadas de Ignacio como resultado y confirmación de su decidida transformación porque *«toda conversión supone una integración de fuerzas dispersas de la persona que se funde en un haz y un rumbo, un nuevo rumbo al que se proyectan* ***versus****. Este cambio de rumbo afecta a las capas más profundas del ser, rompe su vieja estructuración. Toda conversión es una subversión, justamente porque lleva en sí una ruptura y sacudimiento y una* ***a-versión****«.*[447]

Por su parte, con naturalidad y su pizca de humor, un biógrafo inglés, interesado en el aspecto sicológico del personaje, Christopher Hollis, proporciona una visión menos dramática de la transformación pero que penetra en la personalidad de Ignacio. Coloca el acento en una faceta ciertamente personal y profundamente humana que se debe tener en cuenta también como fundamento de la decisión de cambio que adopta: «*Algunos biógrafos hacen hincapié en el hecho de que salió de su enfermedad huérfano de toda ambición mundana. No veo en ello prueba del dedo de Dios. Esto sí, el hecho prueba en caso de probar algo, que Ignacio tenía su buena parte de sentido común. Sus ambiciones anteriores al fin y al cabo, habían sido muy infantiles y la mayor parte de la gente entre los quince y los veinticinco años, imagino yo, planean para sí mismos*

[445] Romano Guardini. La libertad Cristiana. Libertad, gracia y destino (Freiheit, Gnade, Schicksal). Hegner-Kósel, Munich 1948, Libertad, gracia y destino, Dinor, San Sebastián 1954.
[446] Autobiografía. Nº 10.
[447] J. I. Tellechea. Pag 112. Ibidem

grandes carreras en las cuales su felicidad depende del aplauso y de la consideración de los extraños. Más adelante cuando llegan a tener un poco de conocimiento del mundo se dan cuenta de que en realidad los extraños piensan muy poco en ellos, ni en bien ni en mal y que lo que piensan es de muy poca importancia y llegan por fin a comprender que el mundo tiene pocos objetivos más locos que el de dedicar la vida a la conquista de la fama. San Ignacio cuenta que al principio, cuando meditaba sobre la idea de abrazar la vida espiritual, le torturaba la idea de lo que dirían de él sus compañeros de armas y después reflexionó que al fin y al cabo no importaba mucho lo que dijesen. La simple reacción contra las ambiciones puede ser advertida, creo, en todos los hombres inteligentes desde el principio del mundo. Si queremos concebir la vanidad de este mundo sólo necesitamos de la inteligencia».[448]

*E*n la reciente biografía de Ignacio de Loyola, como hemos comentado, Enrique García Hernán expone una fundamentada opinión sobre la postura que esta tesis viene planteando: «*en ningún escrito de Ignacio, ni en la Autobiografía, hay mención alguna de una posible conversión. Habla de mudanza, de cambio de vida, de tomar otro rumbo».*[449]

Esta aseveración se fundamenta en la progresiva transformación de Ignacio en su juventud constatada por diferentes biógrafos modernos y que de forma enigmática encuentra una referencia en la curiosa frase que inicia la Autobiografía: *"Hasta los veintiséis años de edad era hombre dado a las vanidades del mundo"*. [450] García Hernán insiste en esta interpretación: "*No cabe duda de que sus primeros treinta años son de formación; su personalidad se consolidó en difíciles circunstancias sociales…"*[451]. Parece que Ignacio quiere en su dictado citar un momento clave en la orientación de su vida aunque no tan influyente como la herida de Pamplona. Si está dictando su autobiografía, no da el dato por dar, sino para indicar la prevalencia que la razón, la voluntad y la experimentación de emociones y sentimientos que había tenido en su vida desde temprana edad.

De hecho Ignacio se había ido transformando en su interior por golpes de la vida, como el encausamiento de Azpeitia, el cese de su protector Velázquez, su enfermedad nasal, la incertidumbre política que conlleva su función en la Casa de Nájera y la cruda soledad de la defensa del Castillo de Pamplona.

---

[448] Cristopher Hollins. San Ignacio de Loyola. Pag. 40. Ediciones del Tridente. Buenos Aires .1946

[449] E. García Hernán. Ignacio de Loyola. Ibidem. pág. 101. Ver nota 85.

[450] Victoriano Larrañaga, autor de las Obras Completas de San Ignacio de Loyola (1947) se resiste a reconocer el inicio de una reforma de vida en Ignacio en Arévalo y se centra exclusivamente en Loyola recuperándose de Pamplona. Ver Obras Completas. Pag 61. BAC. Madrid 1947. Habrá que esperar investigaciones históricas posteriores para encontrar esta hipótesis que explica con mayor rigor la personalidad y decisiones posteriores de Ignacio de Loyola. No hay dos conversiones sino un largo proceso de transformación que también reconocen otros autores como Ignacio Iparraguirre, Cándido Dalmases y Manuel Ruiz Jurado. San Ignacio, Obras. Pag 80 y ss. BAC. Madrid. 1997

[451] Ibidem. Pag.101.

Para García Mateo también es larga y progresiva la transformación de Ignacio pues a su juicio ya, *«la caída del Contador de Castilla y todo lo que ella llevaba consigo de sucesos personales y políticos supuso para Iñigo el primer acontecimiento y el futuro de su vida, hasta el punto de que se ha visto en ello los precedentes de lo que con el fracaso de Pamplona tendrá como resultado un cambio de vida o como se dice en la Autobiografía "la gran mutación».*[452]

Entender a Ignacio no es fácil, pues sus biógrafos clásicos, lo han ocultado bajo capas de ideas subjetivas y atemporales añadidas desde el exterior. Pretendidamente o por ausencia de investigación en fuentes históricas, se ha ignorado el hilo conductor que lleva desde el niño que sale de Loyola hacia Arévalo hasta el varón adulto y decidido que abandona definitivamente Loyola treinta años más tarde. El ocultamiento o censura de unos posibles primeros párrafos de la que pudo ser la primera parte de la Autobiografía ha contribuido a ello. Sea cierto o no este debate histórico sobre la intervención postmorten en la Autobiografía,[453] el Ignacio que llega y sale de Loyola debe ser estudiado en el conjunto de su vida despojado de tópicos hagiográficos y de estereotipos reinterpretativos sin fundamento histórico riguroso. [454]

Por otra parte Rogelio García Mateo puntualiza estos aspectos básicos para acercarse e intentar dar a conocer al Ignacio real, cuando escribe: «*si se tiene en cuenta que han sido estas imágenes contrareformistas, triunfalistas y hagiográficas las que han marcado la línea interpretativa de la persona y de la obra del fundador de la Compañía de Jesús, entonces habrá que decir que todavía estamos, en no pocos aspectos, bastante lejos como para llegar a una evaluación histórica objetiva. Para ello hay que comenzar por tomar en serio el periodo anterior a la "conversión", toda vez que según la más elemental sicología de la evolución, los treinta primeros años de la vida de toda persona son decisivos para lo que ella será después».*[455]

---

[452] Rogelio García-Mateo. El joven Iñigo de Loyola: su formación y sus aspiraciones. Pag.239. El Pueblo vasco en el Renacimiento. J.L. Orella Unzue Editor. Instit. Ignacio de Loyola. U. Deusto-Mensajero. Bilbao 1994.

[453] Sobre este interesante asunto de posible censura que obviamos en esta trabajo hay base en la Introducción que Cámara hace a la Autobiografía cuando deja constancia: *"y así en el setiembre (no me acuerdo cuantos días) el Padre me llamó y me empezó a decir toda su vida y las travesuras de mancebo, claras y distintamente, con todas sus circunstancias".* Si este relato, que Cámara no dice que omitió, no ha llegado a hoy es porque alguien decidió quitarlo del relato autobiográfico. L. G. da Cámara. Prólogo a la Autobiografía. nº 2.

[454] Valga como ejemplo el atrevido apunte sico-social que José de Arteche hace sobre el "carácter vasco" que le servirá a su vez de modelo interpretativo de la personalidad de Ignacio en la biografía que él mismo describe a continuación: *"El carácter vasco ha poseído siempre una reserva apasionada. Bajo su fría corteza se oculta un alma de fuego. Ardiente controvertista, discute por lo que sea. Tiene pasión por la apuesta, el juego, el riesgo. Al día siguiente de arruinarse, reanuda su labor donde sea, con redoblado coraje. Al tiempo de ser obstinado defensor del ideal que abraza, no deja de ser ecuánime. Su serenidad le permite observar al adversario, aceptar sus puntos de vista verdaderos, darle la razón cuando la tiene. Tenaz, metódico, perseverante trabajador, lo abandona todo cuando cree que tiene razón. Entonces todo su conservadurismo se derrumba. Amante apasionado de sus costumbres, es sin embargo un hombre universal. Sin dejar de ser quien es, allí donde vaya se acomoda enseguida a los nuevos usos. Donde quiera que sea se hace querer, porque su pasión es servir"* José de Arteche. San Ignacio de Loyola. Biografía. Pag 21 -22. Herder, Barcelona 1941.

[455] R. García Mateo. El joven Iñigo de Loyola…Ibidem pag.221.

Un signo más de la transformación de Ignacio que empieza a manifestarse en la larga estancia en Loyola, es la puesta en duda del *"vano y grande deseo de ganar honra*" que había sido guía de su conducta. Esta nueva actitud parece ser la palanca de su "*mutación*" o quizás se debería decir de la orientación de su cambio. Siguiendo una vez más a García Mateo, se puede concluir que con estas palabras pone de manifiesto la desorientación que había en sus ideales caballerescos pero no en el rechazo total de ellos, ni en lo que significaban de superación. Conviene no equivocarse porque el cambio que se está produciendo a partir de la "*mutación*" mantiene la pervivencia y sublimación del "*ser más*", mostrándose claramente la importancia decisiva que los treinta años anteriores, a la denominada conversión, es decir la mitad de su vida, supusieron en la formación de su personalidad[456]implicada en objetivos de valor elevado, en asumir posiciones destacadas, en la calidad y eficacia de sus acciones. Redescubrir a este Ignacio como base del Ignacio final es para el investigador un deber ineludible porque se está evidenciando la orientación de la acción humana en todas sus facetas influyentes. Como dice Touraine, se recrea la orientación de la acción no sólo en su expresión consciente y racionalizada, sino en su carga emotiva y en su fuerza dramática.[457]

En este sentido propuesto por el sociólogo francés, pese a la grandeza de su acción transformadora interior descrita, el contexto de esta transformación progresiva y el de la opción fundamental, es la de un hombre lisiado, impedido y derrotado alejado de los centros de acción, influencia y poder. Su vida personal podía ser un fracaso que le relegaba a estar encerrado en Loyola de por vida como un simple noble segundón más. Sin embargo no cae moralmente derrotado a pesar de sus derrotas personales y físicas.

III. 8. Un hombre consolidado para un proyecto incierto. Los nuevos fundamentos para un liderazgo.

En los meses de recogimiento en Loyola va creciendo en la mente y corazón de un joven hombre, un adulto seguro y íntegro que tiene la idea clara de afirmar sus ideales y aspiraciones de superación (ser más, hazañas heroicas, servir causas nobles). En su conciencia ha ido creciendo, como objetivo vital de su vida futura, la certidumbre de no querer ser dependiente más que de sí mismo (y de Dios, en sus palabras). En la larga aclaración de sus dudas ha aprendido, con la lectura y la reflexión, a discernir sus emociones y sentimientos para, en libertad de compromisos y promesas por confirmar, elegir y decidir. Con este procedimiento que no le era desconocido en su

[456] R. García Mateo Ignacio de Loyola, su espiritualidad y su mundo cultural. Pag 47. Inst. Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. Bilbao. 2000
[457] A. Touraine. pág. 79. Ibidem.

práctica habitual de vida[458] y que en Loyola, sin otras distracciones e influencias sociales reelabora y perfecciona y mediante él se prepara para atreverse con un futuro que él ha elegido pero desconoce.

Encontramos ya en Platón un testimonio del beneficio de esta experiencia de confianza en la razón como práctica de actuación vital y de coherencia en la conducta: **«** *Porque yo, no sólo ahora sino siempre, soy de condición de no prestar atención a ninguna otra cosa que al razonamiento que, al reflexionar, me parece el mejor. Los argumentos que yo he dicho en tiempo anterior no los puedo desmentir ahora porque me ha tocado esta suerte, más bien me parecen ahora, en conjunto, de igual valor y respeto, y doy mucha importancia a los mismos argumentos de antes »*.[459] Con la prevalencia de la razón que dirige y controla el sentimiento, Ignacio conoce y es consciente de cuanto deja en el pasado. También de lo que renuncia, de haberlo continuado, por no conveniente para sus objetivos personales y su función, también por definir, en la sociedad. Ante su decisión, se oponen riesgos e incertidumbres que él mismo irá resolviendo mientras peregrina. Peregrinación llama a su nueva andadura y peregrino al protagonista. [460]

La primera conclusión tras el análisis de esta fase configuradora del Ignacio transformado nos revela que estamos ante una etapa:

1. de preparación para ***un cambio de orientación de vida***.
2. También de ***consolidación humana*** determinada por el dominio de sí mismo y la claridad y calidad de su conducta.
3. Ambas singularidades se fundamentan a su vez en una particular ***idea de libertad***, suscitada por el convencimiento de que el individuo debe convertirse en dueño de su destino.

Precisamente del individuo será el riesgo y el beneficio. Lo dice con diáfano convencimiento en carta a su hermano Martin García de Oñaz: *"porque mas y mas os amase y os sirviese; porque en servir a los siervos de mi Señor, mía es la victoria y mía es la gloria, y con este amor sano, y voluntad sincera y abierta hablo, escribo y aviso*

[458] Bajo la perspectiva del "***discurriendo y raciocinando por sí mismo***" que es fórmula esencial de los Exercicios debemos leer y analizar la decisión personal, luego transmitida razonadamente a sus colegas militares, de plantear la defensa de Pamplona. En nuestra opinión Ignacio en Loyola no hace más que practicar lo que ya sabe y ha experimentado para solucionar sus situaciones de dificultad y cambio, durante su vida. En el asunto de decidir la defensa de la Ciudadela resalta en su dictado que "***él mismo dio tantas razones al Alcaide que todavía lo persuadió a defenderse".*** Ignacio puede ser persuasivo, que sin duda lo era y hay muestras de ello, pero sobre todo dicta pretendidamente treinta años más tarde, que fue argumentativo y razonador. Dado que en aquella circunstancia representaba a la autoridad máxima, podía haber simplemente ordenado, pero no parece que era su método. Prefiere convencer y no sólo con sus palabras sino con su actitud razonable y comprometida que añade emotividad a la razón, de modo que aunque no comparten su objetivo, sus compañeros de armas ***"se conhortaban con su ánimo y esfuerzo".*** Ver Autobiografía. Nº,1.

[459] Platón. Apología de Socrates. Criton. Apartado VI. Espasa Calpe Mexicana, 1963.

[460] Ver Autobiografía. Nº 13 a 19.

como yo de corazón querría y deseo me avisasen, despertasen y corrigiesen, con sincera humildad y no por gloria profana y mundana"[461].

Las palabras de Ignacio manifiestan la seguridad que se deriva de su libertad en el modo de proceder y actuar sin influencias que no sean las de su propia razón y voluntad. Su situación se asimila a la que propone Fromm cuando describe al hombre que surge en el Renacimiento y que debe prepararse, e incluso cambiar desde las certezas medievales, para afrontar un mundo inestable en la política, en la economía, en la religión, en el arte y en las ideas: "*el hombre es liberado de la esclavitud que entrañan los lazos económicos y políticos…A la vez se ha liberado de aquellos vínculos que le otorgan seguridad y un sentimiento de pertenencia. La vida ya no transcurre en un mundo cerrado cuyo centro es el hombre. El mundo se ha vuelto ilimitado y al mismo tiempo amenazador…"*[462]

Esta versión de Fromm, sobre la liberación personal y ambiental del hombre renacentista, la corrobora de nuevo Ignacio. Por una parte confirmando su sólida convicción de cambio y por otra con la descripción del desapego de su medio: "*Sospechaba el hermano y algunos de la casa que él quería hacer alguna gran mutación. El hermano le llevó a una cámara y después a otra y con muchas admiraciones le empieza a rogar que no se eche a perder y que mire cuánta esperanza tiene dél la gente y cuanto puede valer, y otras palabras semejantes, todas a intento de apartarle del buen intento que tenía. Mas la respuesta fue de manera que sin apartarse de la verdad porque dello tenía ya grande escrúpulo, se descabulló del hermano".*[463]

Ignacio en su maduración se hace ***dueño de su propia causa***, que él decide cual es. Tal actitud conlleva la separación y la desvinculación de las conexiones con su pasado. Ya no va a ser un hombre al servicio de la Casa de Loyola, ni al servicio de causas semejantes por más nobles y elevadas que sean. Su desprendimiento y alejamiento tienen carácter general. Ignacio cambia su identidad. De ser un Loyola pasa a ser Ignacio (Iñigo todavía). Se va desprendiendo de todas las identificaciones con la vida que tuvo y que ahora no ha elegido y adopta su propia identidad para la vida nueva. En su futuro no va a ser necesario poseer, alcanzar honor y gloria, sino ser. Es un asunto de eficacia.

En esta idea no hay ruptura sino selección. Para ser más libre, que es el objetivo, el poseer es limitativo y lo que limita impide ser uno mismo, razonar, sentir y decidir en libertad. En consecuencia convertirá esta idea en regla de vida que escribirá en el Principio y Fundamento de los Exercicios que son *"para preparar y disponer el ánima,*

[461] Carta a Martin García de Oñaz. Paris, Junio de 1532. Iparraguirre, C. de Dalmases. Obras Completas de Ignacio de Loyola.
[462] E. Fromm. El miedo a la libertad. Pag 91.
[463] Autobiografía. Nº, 13.

para quitar de sí todas las afecciones desordenadas".[464] Son ejercicios, como los corporales, para desengrasar, quitar peso, liberar a la persona.

En lo que afecta al líder que se va formando Ignacio opta por una de las características mejor evaluadas en los liderazgos modernos. El líder se centra en el ***"cómo ser"*** o lo que es lo mismo en cómo perfeccionar la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y el esfuerzo.[465] Sus modos de proceder han de ser coherentes con los ideales adoptados. Las cualidades que definirán su liderazgo se expresan en el carácter y en la fuerza que se ha generado y que se lleva dentro. Ignacio además de por la libertad de su voluntad se orienta también hacia la ***credibilidad*** de su persona en sus palabras y actos que son expresión de su convencimiento interior. Manifiesta, en su determinada transformación, una personalidad rediseñada por la fuerza de los valores recuperados y reforzados y por el convencimiento también propio de su personalidad, en la capacidad de los individuos para crecer, para la superación.[466] Anticipándose a las prescripciones para el líder de hoy y del futuro, Ignacio en su resolución, se manifiesta convencido de que puede y debe transformar el futuro y a través de su comportamiento personal. Actuará de acuerdo a esta convicción.[467]

La consolidación personal de Ignacio también tiene su fundamento en la ***prevalencia de la razón,*** la reflexión, la experimentación y el examen de los propios actos que le proporcionan una guía para mostrar una decisiva voluntad de enfrentarse consigo mismo, de evitar el autoengaño en la orientación de su vida futura. Pero también es una confirmación de sus propias cualidades.

Ignacio durante su vida de joven noble y en sus reflexiones de Loyola, está persuadido que las acciones de su vida y los objetivos que se propone dependen de sus capacidades personales*…"cuando (se) proponía, le parecía hallar en sí facilidad de ponerlas en obra"*[468] Como una acción primaria normal, no duda en acudir en busca de ayuda y apoyos a sus relaciones para situarse en sociedad. Es consciente sin embargo, que el valor de sus tareas y servicios allí donde está dependen de él mismo y tienen reconocimiento. Su valer personal y profesional es un resultado de su buen

[464] *"Por lo cual es menester hacernos indiferentes a todas las cosas criadas en todo lo que es concedido a la libertad de nuestro libre albedrío…"* Exercicios. Primera Semana. Nº 23. Principio y fundamento y Anotación 1ª.
[465] Frances Hesselbein. El líder que se centra en el "cómo ser". En El líder del Futuro. Pag.152. Ed. Deusto. Barcelona, 2004.
[466] En su peregrinaje a Montserrat nos cuenta como estos ideales de superación eran objeto permanente de su pensamiento derivación de los ideales de caballero que le habían sido inculcados durante su educación, aun cuando ha renunciado a los aspectos vanales y mundanos que rodean a tales ideales y que ahora ha orientado hacia el servicio de Dios. *"Y fuese su camino de Montserrate, pensando como siempre solía en las hazañas que había de hacer por amor a Dios". Autobiografía. Nº, 17.*
[467] Richard Beckhard. Sobre los líderes del futuro. En El líder del Futuro. Ibidem. Pag156.
[468] Autobiografía. Nº, 7

hacer, así como el respeto ajeno que se ha ganado. La experiencia también le ha confirmado esta deducción.[469]

La seguridad personal que se va consolidando en el proceso de transformación, le alienta a impulsar los motivos que han dirigido su vida anterior, como el "ser más" explorando metas complejas y excelentes (*"proponiéndose cosas dificultosas y graves")* para las que está convencido no encontrar obstáculo ("*las cuales cuando proponía, le parecía hallar en sí facilidad de ponerlas en obra").* En la transformación no hay renuncia a estos patrones sino un cambio de orientación, cimentada sobre sus propias cualidades e ideales, diremos, más sublimes. Ignacio siempre apuntó alto dicen Arteche y Tellechea. Será precisamente esta estructura ambiciosa del valor de su personalidad la que permite construir la fuerte figura del futuro.

Ello conduce a otra nota a añadir y destacar de las características de su transformación. Ignacio evita con su decisión de cambio de orientación de ***vida la limitación y la caducidad de las situaciones*** ("*cuando pensaba en aquello del mundo se deleitaba mucho mas cuando después de cansado lo dejaba hallábase seco y descontento*"). Opta por buscar en el futuro lo perdurable en cuanto sus contenidos. De modo que los resultados obtenidos de su propia acción e iniciativa dependan de la calidad de sus actos y se vean, en todo caso, lo menos limitados posible por voluntades ajenas. En las escasas líneas de la autobiografía aquí citadas se intuye un debate interno en el que aparece la caducidad y limitación de las situaciones vividas y la anulación personal parcial o total que se deriva. Diríamos que se manifiesta por el desencanto que le deja seco e insatisfecho.

Empezó su convalecencia con una declarada decisión de retomar las condiciones de su vida pasada[470] y partir del nivel de reconocimiento alcanzado. Sin embargo cambia a través de la lectura y la reflexión, cuando compara metas y fines desemejantes aunque todos contengan esfuerzo, nobleza y heroicidad y todos indiquen una línea de superación. Pero en unos experimentó la caducidad y la limitación (del poder, de la fidelidad, del compromiso, de la fama y de la riqueza) y en otros intuye que el horizonte del "*ser más"* no tiene límite. La aparición de una aversión a su vida pasada no sólo tiene que ver con su vida personal, también con las frustraciones de su vida profesional precedente, no derivadas de sus errores sino de las intrigas políticas y cortesanas.

[469] No oculta estas realidades ni siquiera en sus recuerdos cuando dicta la Autobiografía: "Y *viniéndole a la memoria de unos pocos de ducados que le debían en casa del Duque, le pareció que sería bien cobrarlos para lo cual escribió una cédula al tesorero. Y diciendo el tesorero que no tenía dineros y sabiéndolo el Duque, dijo que para todo podía faltar, mas para Loyola no faltase, al cual deseaba dar una buena tenencia, si la quisiese acatar por el crédito que había ganado en el pasado".* Autobiografía. Nº, 13.

[470] "*Y de muchas cosas vanas que se le ofrecían, una tenía tanto poseído su corazón, que se estaba luego embebido en pensar en ella dos y tres y cuatro horas sin sentirlo…*" Autobiografía. Nº, 6

Parece como si Ignacio se hubiese liberado. Se puede decir, salvado, en el sentido weberiano del término, de una situación que idealizó y deseó como hemos indicado, pero que le llevaba a la anulación. Liberado o salvado, como si iniciara un proceso paulatino de purificación, acompañado de un súbito cambio del modo de sentir, (otra vez el concepto de metanoia) a manera de un "renacer" que el individuo siente y revela y confirma en su modo de vida.[471] De hecho esta confirmación es prácticamente inmediata no sólo en su interior y en su intención sino también en conducta que es reflejo según sus propias palabras de su transformación y que modifica la percepción social de quienes con él conviven: *"Mas así su hermano como todos los demás de casa fueron conociendo por lo exterior la mudanza que se había hecho en su ánima interiormente".*[472]

Es de nuevo la reflexión y la experimentación de los sentimientos la que lleva a la conclusión de ***la no dependencia más que de sí mismo*** (y de acuerdo con sus expresiones de Dios): *"Empezó a maravillarse desta diversidad (de sentimientos) y a hacer reflexión sobre ella, cogiendo por experiencia que de unos pensamientos quedaba triste y de otros alegre". P*or lo que concluye con la decisión de reconsiderar profundamente su vida pasada *("comenzó a pensar más de veras en su vida pasada"*) cambiarla radicalmente ("*cuanta necesidad tenía de hacer penitencia de ella*") y con su talante pragmático y eficaz, apoya su decisión con un plan completo: *"imitar los santos*" e "*ida de Jerusalén*"[473], con lo que subraya el radical cambio de orientación de su vida que ha decidido personalmente y así será en el porvenir.

Volviendo a Weber, Ignacio adopta lo que este autor entiende por "ética de convicción" y que Guardini considera como la «*ética para llegar a ser*», con la que la persona transformada, liberada o según el autor renacida, es consecuente con sus convicciones y se mueve desde una disposición interior. Ignacio hace constar a su manera y en su época, la práctica de esta ética con dos manifestaciones que destaca en particular:

I. La primera se refiere a la manera en que ocupa su tiempo (*perseveraba en su lección y buenos propósitos*) y en trasladar su experiencia a los que con él conviven cualquiera que sea su condición (y *el tiempo que con los de casa conversaba, todo lo gastaba en cosas de Dios, con lo cual hacía provecho a sus animas)*. Empieza a configurar su función y misión futuras: transformarse y transformar.

II. La segunda tiene que ver con la calidad de su conducta. No puede repetir actitudes del pasado que no harían creíble su cambio. Lo destaca en la rectitud

[471] Ver Max Weber. Tipos de Comunidad religiosa. Apartado 9: salvación y renacimiento. Pag.419. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México, 1944.
Romano Guardini. La aceptación de sí mismo. Guadarrama, Madrid. 1962
[472] Autobiografía. Nº,10.
[473] Autobiografía. Nº. 8 y 9.

de su intención capaz de resistir toda influencia externa y en actuar desde la verdad. Así comenta su reacción ante la presión de su hermano para que reconsidere sus decisión de cambio de vida: *"Más la respuesta fue de manera, que sin apartarse de la verdad, porque dello tenía ya grande escrúpulo, se descabulló del hermano"*[474].

La transformación afecta a la persona pero en cuanto ha asumido valores, renovados o adquiridos nuevos, que la identifican y en cuanto sus decisiones y conducta son coherentes con tales valores[475]. Los hechos heroicos de los gloriosos caballeros o excelsos santos que ha leído durante sus largos día de Loyola, no se dan sin los valores y actitudes personales que los sustentan. La transformación de Ignacio ha consistido en darse cuenta de este hecho *("hasta en tanto que una vez se le abrieron un poco los ojos")* y actuar en consecuencia. De manera consciente y programada se va preparando reforzando su voluntad, dominando sus sentimientos mediante la reflexión y el discernimiento de las emociones. La liberación de influencias y compromisos que le supongan dependencias ajenas y limiten la amplitud de su acción futura. El desenlace es levantarse de su postración accidental y temporal e iniciar un nuevo proyecto personal que tendrá una acentuada influencia social desde su inicio.

Parafraseando a los modernos expertos analistas del liderazgo Ignacio al salir de nuevo y definitivamente de Loyola, lo hace colmado de las «*intangibles cualidades*»[476] que requiere el liderazgo. Se ha fundamentado para consolidarse. Esencialmente su proyecto se plantea como de ruptura, pero es de reforma para una nueva forma de vida, aunque inicialmente imprecisa, que exige una nueva línea de conducta. Sin embargo estas cualidades que se irán despuntando en el peregrinaje que inicia, se manifiestan en el carácter decidido y en la fuerza y convicción que lleva dentro.

[474] Autobiografía. Nº, 12.

[475] Los valores como se ha indicado en la Introducción, se califican por su carácter colectivo al ser manifestaciones de un sistema cultural y social. Pero no son interpretados homogéneamente sino diferenciadamente por los distintos individuos. Esta interiorización diferenciada del sistema de valores constituye el sentido de identidad de la persona. Por eso decimos que Ignacio se identifica por sus valores renovados que no son diferentes de los de su sociedad, pero sí seleccionados y preferidos por él. Italo Vaccarini. El Valor y los valores. Edizione Paoline. Roma 1976.

[476] Richard Beckhard. Sobre los líderes futuros. El líder del futuro. Ibidem.Cap.13, pág. 159.

Parte Tercera: la confirmación y el reconocimiento del líder.

III.9. El peregrinaje desde un proyecto individual a un proyecto colectivo.

9.1 El equívoco de una solución individual y de aislamiento radical.

El proceso de cambio personal y de proyecto de vida que se consuma en Loyola subraya la tenacidad, capacidad de resistencia e indudable fuerza de voluntad de Ignacio ¿Por qué detalla los hechos que confirman estas cualidades? Se puede entender, en el contexto de la intención que guía el dictado de la Autobiografía, su interés por destacar, hoy se diría visual y gráficamente, el empeño en no sucumbir ante una situación en apariencia limitada y limitadora de su salud, del proyecto de su propia vida y de su posición social. También, su preocupación particular por señalar que es posible la superación de la limitación corporal y la personal que conlleva, encontrando nuevas oportunidades.

En su intención didáctica y experimentadora expone los recursos que utiliza para actuar y reaccionar ante la dificultad, como fundamento para reconstruir un proyecto de vida personal. Los trabajos de rehabilitación física acompañan a la rehabilitación interior, puesto que ambas se necesitan para la superación completa. Proceso por tanto de aprendizaje para conducir la vida no sólo en su retiro sino en futuros momentos similares a los que experimenta en Loyola donde "*se le ha dexado en prueba en sus potencias naturales"* y donde su firme voluntad y tesón "*mucho aprovecha el intenso mutarse contra la misma desolación".*[477]

Ignacio no dicta y cuenta por contar. Describe que su vida, sus aspiraciones no han sido vulgares por muy mundanas que se definan. Son distintivas y de calidad. Sus objetivos futuros, elevados y aunque inalcanzables, son un estímulo para pretender ser el mejor. Dice en su narración que se está preparando para afrontar otros objetivos y fines nuevos, difíciles y complejos. Está narrando un cambio, juntamente con su procedimiento y con ello está manifestando su singularidad. Hay un término clave en este proceso y que define su intención de fondo. Pese a haber visto truncada su carrera está determinado a "*seguir*", o bien "*el mundo*" en primera instancia para lo que se someterá, por propio gusto, a una carnicería de estética corporal, o bien "a *nuestro Señor"* para lo que someterá a sus deseos e ideales tanto al destierro como a la sublimación, modificando incluso su propia identidad familiar y personal. Ignacio expresa en su narración cómo valora la capacidad de sufrimiento, interior y exterior, por causa de un ideal.

A la solidez de las cualidades personales para afrontar la incertidumbre de la nueva vida, añade su determinación en iniciar una nueva forma de vida inicialmente en el

[477] Exercicios. 313. "*Reglas para de alguna manera sentir y cognoscer las varias mociones que en la ánima se causan…*" Reglas 4ª y 5ª.

ámbito personal. Toda la descripción que en la Autobiografía se hace del proceso transformador de Loyola va llevando primero a buscar y después a mostrar en su medio social, una nueva figura humana en la que, como él mismo destaca, se han consolidado la fortaleza interior y la determinación en la decisión. Los primeros pasos del cambio se dan en una estudiada continuidad de su imagen y conducta pública en el medio social en el que se ha movido: reclamo de sus derechos, respeto y reconocimiento, orden.[478] Ignacio ha centrado la atención sobre sí mismo y su obsesión es que su transformación sea exitosa para su propia salvación en el servicio o seguimiento "a nuestro Señor". Busca inicialmente, una solución individual en la que cualquier relación social entorpece salvo si es para mejorar la transformación iniciada (desprenderse de sus posesiones, de armas, ropa, mula, o, desprenderse de su pasado mediante la confesión de sus pecados).

La situación personal de Ignacio a su salida de Loyola revela la duda acerca de la línea de comportamiento que ha de seguir. Una forma de salir de este dilema es imitar el comportamiento de otros. No se plantea ponerse al frente de ningún proyecto renovador como está sucediendo en su alrededor en las proximidades de la vida religiosa y eclesial.[479] Al contrario, si pretende un recurso para su vida nueva es la del alejamiento del mundo en una condición extrema incluso la desaparición de la vida social: *"…Ofreciásele meterse en la Cartuja de Sevilla, sin decir quien era para que en menos le tuviesen y allí nunca comer sino hierbas".* Pero un individuo no escoge un modelo determinado de comportamiento por casualidad.[480] La opción por un modelo individual de aislamiento radical, en el caso de Ignacio, se observa siguiendo las ***etapas de un proceso de búsqueda e integración en una nueva situación vital.***

La primera etapa es la de la ***integración***. En un análisis sociológico suele ser frecuente que aflore el tema de la integración porque cruza verticalmente todos los aspectos estructurales de la persona y de la realidad social, tales como el individuo, profesión, status y rol, familia y grupo, estratificación y socialización, movilidad y cambio, organización e institución, ambiente. La integración del individuo hace referencia también a situaciones reales que acusan anomías en forma de desintegraciones individuales o grupales, conflictos que requieren remover las causas de la dispersión o del extrañamiento del individuo de su centro de interés y de su identificación simbólica.[481]

En Ignacio el proceso citado manifiesta un conflicto de integración y de anomía, después de haber estado imbuido en un grupo social, desde un contexto familiar

[478] Autobiografía Nº, 13. Despedida del Duque de Nájera y finiquito de otros compromisos sociales.
[479] Sobre los movimientos de carácter renovador de la vida religiosa civil y monástica, coetáneos de Ignacio y que de alguna manera le rozan en su vida antes y después de Loyola, ver: Enrique García Hernán. Ignacio de Loyola **(1491-**1556). Fundación Juan March. Ed. Taurus. Madrid. 2013
[480] Sobre la teoría del comportamiento ver: Vito Volpe. El comportamiento social. Ediciones Paulinas. Madrid. 1986
[481] Thomas Parsons. El sistema social. Revista de Occidente. Madrid 1967.
Ángelo Scivoletto. La integración social en la teoría sociológica. Ed. Paulinas. Madrid. 1986

cerrado, y haber sido reconocido con sus hechos y valores, como símbolo social de tal grupo. Sin embargo en todo posible liderazgo hay contenido un proceso *«de llegar a algo».* El líder actual o potencial, al actuar, es conocedor consciente del pasado mientras mira hacia el futuro. Como dice Darlyne Bailey, el verdadero liderazgo, por muchas definiciones que se le otorguen, siempre ha sido sinónimo de salir del estado actual a otro mejor con la introducción de una nueva manera de pensar, ser y actuar.[482] Aseveración aplicable a Ignacio aunque en esta fase de su vida renovada esté lejos de plantear o promover un liderazgo y de adoptar un modo de vida definitivo.

La etapa inicial de Ignacio tras su marcha de Loyola y su decisión de opción por un modelo nuevo de vida y de comportamiento social, inicialmente poco definido, es un periodo de ***intenso individualismo*** que conlleva como objetivo personal una obsesiva limpieza y saneamiento interior, limpieza de hojas secas que dirá Sureau[483]. Borrar las huellas del pasado diríamos coloquialmente. Individualismo entendido como tendencia a actuar según el propio criterio y no de acuerdo con el de la colectividad.[484]

La paradoja en su entorno y para sí mismo es que ha elegido "*no seguir al mundo*" para "*servir a nuestro Señor"*, sólo, sin vinculaciones familiares ni profesionales, pero sin definirse por ningún estado civil o religioso. Como un vagabundo lo va dejando todo poco a poco. Se despide de sus criados, de la nobleza y se desprende de sus dineros y profesión (Navarrete), de sus enseres (Montserrat). No ha comunicado sus proyectos ni a su familia ni a su entorno. Todo ello con una manifiesta seguridad personal, *determinado* como ha sido su costumbre, aunque sin saber dónde ubicarse individual y socialmente.

Para uno de sus biógrafos e intérpretes más recientes este proceso paulatino de acomodar su pasado a su nuevo futuro indica ***«*** *que no quiso terminar de modo violento con lo que había dentro de sí»* como poso de su recién terminada juventud.[485]«*Por eso su cambio fue lento y doloroso en un principio y luego más determinado* ***».*** Palabra esta que se define como elección, vocación y decisión. Estas tres ideas son las que precisamente Ignacio manifiesta con mayor seguridad.

La segunda etapa es l***a anomía***. Ravier dice que pese a la decisión de abandono de un modo de vida e ideales su mentalidad sigue siendo la de un caballero.[486] El episodio del viajero moro lo confirma.[487]También la vela de armas ante la imagen de la Virgen en Montserrat. Ignacio pasa por una distorsión experimental provocada por su propia obsesión en la ruptura y en el alejamiento del grupo social desde el que ha

[482] Darlyne Bailey. Liderar desde el espíritu. En el Líder del Futuro. Vol. II. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Editores. Ediciones Deusto-Planeta Agostini. Barcelona, 2007.
[483] François Sureau. Iñigo una semblanza. Sal Terrae. Santander 2012.
[484]Diccionario de la lengua española. 2005. Espasa-Calpe
[485] Enrique García Hernán. Ibidem. Entre lo medieval y lo moderno. Pag.102.
[486] André Ravier. Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. Ibidem. Cap. IV pag.25.
[487] Autobiografía nº 15 y 16.

desarrollado su vida personal y profesional. Ha perdido referencias o mejor las ha abandonado en su radical decisión de ruptura ya que cualquier lazo con la sociedad del pasado puede ser contaminante para su nuevo proyecto. Ignacio se muestra como un individualista radical que propone su propio remedio sin contraste alguno.

En la tipología de Merton sobre la anomía se situaría con los que viven una "**anomía rebelde**" en la que el protagonista, frente a la sociedad que parece coaccionarle, rechaza los fines y los medios al uso, propugnando otro orden nuevo aunque de forma difusa.[488] Durkheim describe la anomía,[489] situación social e individual en la que se encuentra Ignacio, como una característica de los sistemas sociales y un estado de los individuos. Ignacio se ha «*desintegrado socialmente*» y sobre él recaen las consecuencias de esta decisión. "«*El individuo,* dice Durkheim, *se encuentra así a un tiempo a merced de sus deseos ilimitados y frustrados sin referencias normativas claras y en medio de unas relaciones sociales moralmente nada significativas*».

Ante tal posición personal, experimentada y recordada, es entendible que quien dicta la Autobiografía, continúe describiendo esta etapa como una **fase radicalizada de ruptura.** Fase a su vez de austeridad y dureza personal, que leída sin interpretarla dentro del objetivo de confirmación de su propia transformación, proporciona una imagen de sequedad de carácter, de distanciamiento de terceros. Cosa nada más incierta en una persona que se desprende de toda pertenencia, que la dona a un mendigo, que comparte sus limosnas con otros pobres, que se refugia entre los necesitados. Es precisamente el esfuerzo por confirmar a sí mismo y asegurar su renuncia la que transmite esta imagen dura de Ignacio.

Está aprendiendo a ser él mismo y a gestionar las consecuencias de su decisión de ruptura y transformación de vida. Practica a su manera lo que Peter F. Drucker denomina someterse a la *«prueba del espejo».* Acción, que quienes acaban siendo líderes reconocidos, **«***practican para asegurarse de que la persona que veían en el espejo por la mañana era la clase de persona que querían ser, respetar y en la que creer »*. De ese modo, prosigue Drucker, se fortalecen contra las mayores tentaciones del líder: *«hacer lo que goza de la aprobación general en lugar de lo que es correcto».*[490]

La tercera etapa es la opción por un ***modelo de ruptura radical***. El término radical a su vez, expresa la idea que el propio protagonista quiere mostrar. Los analistas de estas memorias coinciden en señalar esta intencionalidad. Para Rambla Blanch busca «*vestirse del hombre nuevo*»,[491] un despojo y un nuevo hábito que realmente hará

[488] R.K. Merton. Teoría y Estructura social. Cap. VI. Estructura social y anomía. Fondo de Cultura Económica. México. 1964.
[489] Emile Durkheim. La división del trabajo social. Ediciones Shapire. Buenos Aires. 1967.
[490] Peter F. Drucker. No murieron bastantes generales. El líder del futuro. Introducción. Vol. I. Frances Hesselbein, editora. Ibidem.
[491] Josep María Rambla Blanch. El Peregrino. Ibidem, pag.35.

entregando su vestido a un pobre y vistiendo un sayo y un par de espardeñas. Ravier se introduce también en esta idea de despojarse y analiza la obsesión de Ignacio por la confesión como rito limpiador que le permita borrar **«***la vida mundana por la de peregrino pobre»*, de modo que con un ritual de noble caballero, solemne y progresivo,[492] se desprende de sus pecados, de sus armas, de su montura y de sus vestidos.[493] Sigue dominando el caballero porque "*tenía determinado dejar sus vestidos y vestirse de las armas de Cristo"*[494]

La identidad del caballero y la individualidad parecen ir juntas. Aquella le mantiene sujeto a sus ideales y ésta alejado de cualquier relación social. Sin embargo una vez que ha cumplido el ritual externo del desprendimiento de sus signos de caballero hace su primera comunicación sobre sus intenciones. Quizás empieza a sentirse liberado tras el desahogo de la carga de su pasado con su confesor y empieza a introducir grietas en su aislamiento*: "Y este fue el primer hombre a quien descubrió su determinación, porque hasta entonces a ningún confesor lo había descubierto"*[495] . También puede deberse al impacto de los primeros encontronazos con el entorno derivados de su afán radical de ruptura y a su vez de fidelidad a su nuevo compromiso de servicio implícito en su elección.

Debe observarse con atención la descripción implícita que el propio Ignacio hace de su **ausencia de la realidad** al estar obsesionado por su transformación y las nuevas hazañas a plantear, no que se le plantean*. "Y fuese camino de Monserrate, pensando como siempre solía, en las hazañas que había de hacer por amor de Dios. Y como tenía el entendimiento lleno de aquellas cosas, Amadís de Gaula y de semejantes libros, venianle algunas cosas al pensamiento semejantes a aquellas".* La narración bien podría ser cervantina describiendo a un héroe asediado por sus propias obsesiones.

Sin embargo sigue huyendo de su imagen precedente y de las referencias que le comporta y opta por quedar oculto de toda identificación: "*se partió por no ser conocido y se fue, no el camino derecho a Barcelona, donde hallaría muchos que le conociesen y le honrasen, más desvióse a un pueblo que se dice Manresa".*[496] En este escenario hace voto de castidad, también movido por el caballero que lleva dentro, pero no en el sentido de un religioso entregado al servicio de Dios, sino en el de los caballeros de órdenes militares, lo que no excluía el matrimonio, de mostrarse

[492] Autobiografía. Nº, 17 y 18. *"y concertó con el confesor que mandase recoger la mula y que la espada y el puñal colgasen en la iglesia en el altar de nuestra Señora".* Obsérvese que Ignacio actúa con un **procedimiento**, inspirado en sus fuentes de libros de caballerías, que culmina "*despojándose de todos sus vestidos"* que "*los dio a un pobre", "y se vistió de su deseado vestido y se fue a hincar de rodillas delante del altar de nuestra Señora"* donde "*pasó toda la noche"*.

[493] A. Ravier. Ibidem, Cap. IV, pág. 26 y ss.

[494] Autobiografía. Nº, 17.

[495] Autobiografía. Nº, 17.

[496] Autobiografía. Nº, 18.

desapegado y sentirse más libre.[497] Este mismo sentido de desapego y libertad de actuación aplicará Ignacio al voto de pobreza y al de obediencia, más tarde.[498]

La cuarta etapa se encuentra en la ***obsesiva búsqueda de signos de confirmación positiva*** de sus actos. Todo el trabajo individual (personal) de Ignacio desde su salida de Loyola está orientado hacia la seguridad en sí mismo para ser fiel a su determinación y a conseguir el empoderamiento personal.[499] El ser humano manifiesta un sesgo hacia el mantenimiento del status quo, la realización diaria de aquello que en castellano tan bien ilustramos con la absurda, si la pensamos con calma, frase: «*más vale malo conocido que bueno por conocer*». La idea del cambio provoca tal incomodidad que cualquier orden existente le hace sentir a la persona más segura.[500]

Precisamente Ignacio adopta tenazmente la posición contraria porque siguiendo a Reig, cuando el ser humano se siente más fuerte, deja de racionalizar su sumisión y vence el sesgo de la continuidad. Seguridad y empoderamiento personal se correlacionan ya que éste se alcanza cuando se pasa de la dependencia a la interdependencia pasando a su vez por la independencia personal. Una vez conseguido este último estado, la persona empodera su vida teniendo un control completo de sus acciones, autoestima alta, seguridad completa en su persona, control de emocione, racionalidad en las actuaciones. En definitiva, tiene el poder y el dominio de su lado para dirigir su vida.

Esta búsqueda de confirmación y fidelidad a su decisión de cambio le llevan a un proceso obsesivo de contrastar y experimentar centrándose particularmente en emociones propias (visiones y consolaciones). Desde los inicios de su proceso de mutación en Loyola había tomado como indicador la bondad de sus acciones y pensamientos la "*consolación*" o emoción de serenidad y satisfacción interior que se le produce. Un estado de ánimo que le incentiva e impulsa a obrar en la vía que se ha determinado, el servicio a un ideal no mundano. Ignacio convierte esta observación en un proceso de experimentación y análisis de las consolaciones provenientes o no de visiones (¿alucinaciones?), hasta determinar más que su origen sus consecuencias por lo que introduce el discernimiento para clasificarlas como falsas y perniciosas (

---

[497] E. G. Hernán. Ibidem. Pag.114. Sobre el sentido instrumental de este voto ver en este mismo autor su teoría de protección contra cualquier regresión en su conducta y determinación. Pags.114 y 115.

[498] Sobre este tema ver en el caso de la pobreza la Carta a los Padres y Hermanos de Padua. 7 de agosto de 1547. Sobre la obediencia ver Carta al Padre Juan Bautista Viola. Agosto de 1542 y a Los Padres y Hermanos de Portugal. 26 de marzo de 1553. Obras de S. Ignacio de Loyola. Ignacio Iparraguirre y Cándido de Dalmases. BAC. Madrid. 1997.

[499] Sobre el término empoderamiento ver: HEGOA.UPV/EHU. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86

163 Dolors Reig. Socionomía. Deusto Ediciones. 2012

atribuidas al diablo) o provechosas para su fortalecimiento personal (procedentes de Dios). De nuevo la razón dirige la emoción y la controla, pero sin impedir que las emociones continúen y compartan la dirección de su vida.

La etapa final del proceso es ***la corrección del rumbo***. Ignacio no es sicólogo, tampoco médico, ni tiene conocimientos sobre las causas que afectan a su estado físico y salud corporal todavía limitada y debilitada. Su excesivo celo en hacer desaparecer cualquier vestigio de su imagen pasada, le coloca en peligro de destrucción mental y física, por la descontrolada y rigurosa austeridad añadida, abandonando incluso la higiene personal[501].

De nuevo el hábito de razonar y analizar todas las sensaciones que le ocurren y soporta, en forma de duras consecuencias físicas e incontroladas conmociones interiores, le devuelve a la realidad. Se repite el esquema, pasar por un proceso y realizar su análisis correspondiente, experimentando y examinando; las "*grandes variedades en su alma"*; los estados de ánimo "*hallándose unas veces tan desabrido…y otras viniéndole tanto al contrario desto".* Se encuentra "*espantado*"[502], superada su propia razón, por algo que nunca había experimentado.

No podría continuar así, escribe François Sureau, al explicar esta situación poniéndose en la persona de Ignacio. **«***No lo soportaría. Nadie podría infligirse de manera permanente esta ascesis. Sus esfuerzos eran vanos, crueles e inútiles. No todos los santos los habían buscado. Desde que había empezado a mortificarse, Dios no estaba más presente en su vida. Se imaginaba el miserable futuro que él mismo se estaba preparando: una pobreza decrépita, una debilidad que le haría depender de algunos bienhechores, e incapacidad para hacer el bien. ¿No había sido sobre todo el orgullo el que lo había impulsado a emprender el camino? Y era también el orgullo el que iba a acabar con la vida de una persona cansada y estéril, privada de la amistad de Dios y de los hombres…».* La descripción tiene el valor de destacar y describir los efectos destructivos que la opción individual conlleva sobre los ideales y objetivos de Ignacio que en definitiva movilizan su razón.[503]

Los sentimientos y emociones son equívocas producen satisfacción (*consolación*) pero también destrucción física y desorientación mental. Los sentimientos que no conoce son recibidos con alerta, especialmente si tampoco controla sus consecuencias. En este sentido el relato autobiográfico insiste, pretendidamente, en la atención que dedica a estas consolaciones que terminan siendo falsas, como las visiones a las que van unidas.[504] La razón y la razonabilidad le advierten sobre "*la dificultad de su* (actual)

[501] Autobiografía. Nº, 19 y 20.
[502] Autobiografía. Nº, 21. *"Y aquí se empezó a espantar de estas variedades que nunca antes había probado…"*
[503] François Sureau. Iñigo, una semblanza. Pag. 129. Mensajero /Sal Terrae. Bilbao. 2012.
[504] Cuatro veces en los Nos. 19 y 20 de la autobiografía cita la búsqueda y disfrute de la consolación, en la que parece recrearse como signo de su acertada decisión. De nuevo aparece la intención didáctica de Ignacio de mostrar a quien le lee o escucha la necesidad de ir más allá de la apariencia de lo que muestran las emociones y de dirigirlas

vida". El extravío y el engaño en que se ha introducido por su afán de buscar una respuesta individual a su nueva vida y provocar la ruptura radical con su vida pasada, hace que interprete la advertencia como "tentación" y estrictamente hablando no atiende a razones. Desde su desorientación, se hace la pregunta que introducirá las primeras grietas en su propuesta inicial de solución individual: *"¿qué nueva vida es esta, que agora comenzamos?"*[505]

La respuesta a esta pregunta sigue de nuevo otro proceso.

I. Primero realiza ***esfuerzos de comunicación humana,*** pero selectiva, manteniendo el sesgo de la austeridad y penitencia radical, sin escuchar los consejos contrarios.

II. Siguen ***secuencias de escrúpulos*** para los que no encuentra solución: "*se hallaba muy atribulado"* y aun cuando es consciente de su circunstancia está bloqueado, *"y aunque casi conocía que aquellos escrúpulos le hacían mucho daño, que sería bueno quitarse dellos, mas no lo podía acabar consigo".*[506]

III. El tercer paso incluye ***tendencias suicidas*** que rechaza por su habitual rectitud de conciencia: *"conociendo que es pecado matarse".*

IV. El cuarto paso es la ***desesperanza*** de su propia soledad donde no encuentra ayuda en su fortaleza de la que tanto se había fiado y busca ayuda.

V. El quinto paso es solicitud de apoyo a su voluntad. Más bien *"da gritos a Dios vocalmente"* pero ***no pide un milagro sino orientación***, de dónde y cómo encontrar la ayuda para él mismo recuperarse.[507]

VI. El sexto paso es ***escuchar y dejarse llevar del consejo ajeno*** y experimentar que por esta vía descubre el origen de sus angustias y recupera la paz interior al liberarse de escrúpulos y desesperación, "*le vinieron unos disgustos de la vida que hacía, con algunos ímpetus de dejalla y con esto…. despertó como de un sueño".*[508]

VII. El séptimo paso, y final de este proceso descrito, es ***la confirmación de la eficacia de su método*** de experimentación y reflexión basado en el discernimiento y en el conocimiento acumulado que le lleva a una decisión firme y convencida: *"Y como ya tenía alguna experiencia de la diversidad de espíritus….empezó a mirar por los medios con que aquel espíritu era venido…y*

---

mediante dos instrumentos la reflexión sobre las vivencias y la experimentación de las consecuencias que siempre deben ser para mejorar y capacitar a la persona.

[505] Autobiografía. Nº, 21

[506] Autobiografía. Nº, 22.

[507] Ver Autobiografía. Nos. 22 a 24.

[508] Autobiografía. Nº, 25

así se determinó con grande claridad…y así de aquel día adelante quedó libre de aquellos escrúpulos…"[509]

El proceso termina en un cambio radical de tendencia. De nuevo ***rompe consigo mismo,*** vuelve a transformarse y a dirigir su vida:

a. Se relaciona, *"se ocupaba de ayudar a algunas almas", "y vio el fructo que hacía en las almas tratándolas".*

b. Duda de las "*grandes consolaciones espirituales"* y las relega por ser ineficientes e inútiles para su vida personal, *"le hacían perder mucho tiempo que él tenía destinado a dormir".*

c. *A*bandona el ayuno y el descuido personal*, "dejó aquellos extremos que antes tenía". C*omo en Loyola, se repite el proceso de transformación con los mismos términos allí había descrito: *"se le abrieron los ojos",* en Manresa *"se le empezaron a abrir los ojos del entendimiento".* No es casual el matiz, la experiencia se va acumulando e informando.

Vuelve a tomar de nuevo una decisión para orientar y ordenar su vida. Cae en cuenta del error y ***se determina***. En este caso es la salida y abandono de su opción de solución individual. Con la adopción del instrumento del discernimiento interpreta su experiencia propia y lo convierte en un método de búsqueda de la conducta acertada y de la libertad personal, cosa que no ha conseguido en su primera experiencia de su nueva vida. Es precisamente este método el que le ayuda a abandonar el modelo de austeridad rigurosa que no es sino un modelo de imitación externa de santos y santones espirituales, modelo a reproducir, como lo fue en su día el de los caballeros. Uno y otro, le han llevado a una situación bloqueada sin horizonte.

Ignacio vive esta etapa de búsqueda de solución individual centrado en los actos exteriores, en la diferenciación de su vida e identidad precedentes, por medio del sacrificio extremo en lugar de guiarse por las situaciones personales, sociales o históricas en las que se encuentra y de las que precisamente se escapa. Todo su comportamiento descrito denota una situación personal incipiente e insegura que manifiesta incertidumbre, dudas que suscitan incomodidades, gran soledad interior y exterior como para no comunicarse. Aunque ha sido recibido en casas y conventos, ha conversado con personas ilustres y formadas, su soledad es absoluta. No se siente relacionado ni encuentra ayuda humana y no la percibe. Es asocial[510]. Carece de plan y proyecto lo que dota a sus esfuerzos de superficialidad, de falta de madurez y de eficacia para sí mismo y para el medio social.[511] "*No miraba a cosa ninguna interior"* y

[509] Autobiografía. Nº, 25.
[510] Autobiografía. Nº 23. " *que no hallo remedio en los hombre ni en ninguna criatura*",
[511] J.M Rambla Blanch. El Peregrino. Ibidem, pág. 115.

"*no tenía ningún conocimiento de cosas interiores espirituales" "y ora esto fuese por su rudeza y grueso ingenio o porque no tenía quien le enseñase"*[512].

La "*ilustración*" del Cardoner,[513] reconocida desde los primeros biógrafos como la fase clave en la definitiva orientación de la vida transformada de Ignacio es la mejor expresión de la vuelta a la razón, del dominio de la razón sobre las emociones y los ideales que éstas alimentan, y del éxito de la voluntad por la autocuración sicológica que Ignacio se propone ante el caos en que se encuentra.

La consecuencia es el rechazo al objetivo de solución individual y aislada en el servicio que se ha propuesto. En Loyola decidió cambiar de orientación de vida. En Manresa, pretende afianzarse en el cambio, no destruirse ni aniquilarse. Los modelos ascéticos de rigor y penitencia de los santos, como antes los grandes hechos de los héroes de la Caballería, resultan ilusorios y son sustituidos por la adecuación de su ideal caballeresco de servicio a la realidad de la vida de su siglo.[514]

La experiencia de Manresa deja una dura huella en su salud corporal y mental.[515] Sin embargo la toma de conciencia de sus males y la resolución de enfrentarse a ellos, le hace salir fortalecido en su persona, confirmado en su decisión y con una comprensión del camino que debe seguir. Aprende cual no es su camino y como debe buscar una salida en la vida real integrado en ella con las demás personas. Ese es el valor fundamental de la llamada "*ilustración*" del Cardoner. Ignacio se ha empoderado pero porque se ha liberado de modelos que le constriñen (caballero y eremita).Empieza a crear su propio modelo de vida.

[512] Autobiografía. Nos. 14, 20 y 28.

[513] Autobiografía. Nº 32. Aquí eludimos toda referencia a las valoraciones de los biógrafos de Ignacio que han interpretado esta "ilustración" como un don de Dios como premio a sus sacrificios y austeridades realizadas en Manresa. Eludimos la discusión y juzgar esa interpretación que a nuestro juicio no coincide con la idea fundamental de Ignacio de "ponerse en el camino de Dios para encontrarle". En tal idea la razón y la voluntad son claves. Ignacio actúa pero examina sus primeras decisiones en el cambio iniciado y sus consecuencias. Por estas concluye que ese camino elegido ni consolida su transformación, ni contribuye al servicio de Dios en el que se ha implicado. De ahí que examinando, discerniendo y razonando busque una nueva orientación que por la paz interior y la recuperación corporal y mental que le proporciona, considera que es la correcta, en su interpretación "la aceptada y reconocida por Dios".

[514] Respecto a la manifestación del Cardoner mantengo la tesis de Miguel Batllori que admite el valor místico de tal momento pero se resiste a darle un valor mítico en la historia personal de Ignacio y más aún en la historia fundacional de la Compañía de Jesús. Sabemos de lo ocurrido poca cosa porque Ignacio no dice nada más. Objetivamente Ignacio «se da cuenta de algo» o «cae en cuenta de algo» y opino que es todo lo que quiso decir: "*Y no se puede declarar los particulares que entendió entonces, aunque fueron muchos, sino que recibió una grande claridad en el entendimiento"*. (Auto.Nº 30), M. Batllori, San Ignacio ¿personaje medieval o renacentista? Editor J.L. Orella Unzue. Inst. Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero, Bilbao, 1990.

[515] En Ignacio hay tendencias sicóticas obsesivas en forma de fantasías, alucinaciones, adopción de conductas autodestructivas que tras la experiencia del Cardoner las supera pero sólo en parte. La organización del viaje a Jerusalén(Nº,35), la búsqueda de eremitas en Barcelona (Nº,37), el regreso a para quedarse en soledad en Manresa (Nº,54), la desconcentración en los estudios en Barcelona(Nº55) la rotura de zapatos en Barcelona (Nº,55), los temores nocturnos de Alcalá (Nº,57), son algunos ejemplos. El mismo dice que algunas de las visiones en las que no confía le duraron toda la vida. No es objeto de este trabajo el estudio de esta faceta de la personalidad de Ignacio que ya ha sido tratada por autores especializados. Sí, reconocer que Ignacio fue consciente de esta situación y que hacia el exterior supo superar sus limitaciones sicológicas.

Ignacio ha ido desarrollando un proceso de personalización y de libertad en la manera de enfocar su nueva forma de vida. Es más los mensajes que recibe del exterior le ayudan y le retornan de otra manera al mundo de donde huyó (reconocimiento, ser de utilidad para terceras personas, demandas de consejo, etc…)[516]

La vuelta sobre sí mismo, el reconocimiento de ser dirigido por la razón y la voluntad que le apoya sobre los sentimientos, como confirmación de comportamiento, provocan una ruptura con los modelos a imitar o reproducir *"entendiendo y conociendo muchas cosas, tanto de cosas espirituales, como de las cosa de la fe y de letras y esto con una ilustración tan grande que le parecían todas las cosas nuevas".*

Ignacio describe en breves pasos este proceso de ruptura a partir de tocar fondo en su deterioro. Él quiere cambiar y afianzarse en el cambio, ser un instrumento de servicio (a la causa de Cristo), no destruirse ni aniquilarse. La situación correcta debe ser de equilibrio y de seguridad personal para obrar de manera razonable en pro de la propia libertad. Con el sufrimiento de la opción radical ha aprendido mucho y como un reflejo de tal experiencia escribirá en los Exercicios sobre los signos que orientan el valor de los actos humanos y cómo evitar que los propios pensamientos por bien intencionados que sean pueden llevar a situaciones equivocadas: *"Debemos mucho advertir el discurso de los pensamientos y si el principio, medio y fin es todo bueno, inclinado a todo bien, señal es de buen ángel; mas si en el discurso de los pensamientos que trae acaba en algunas cosas malas o distrativa, o menos buena que la que el ánima antes tenía propuesta hacer, o la enflaquece o inquieta o conturba a la ánima quitándola su paz, tranquilidad y quietud que antes tenía, clara señal es proceder del mal espíritu, enemigo de nuestro provecho y salud eterna".*[517]

Se trata de la razón como terapia de la libertad que define Josep Ramoneda. La razón que delata el espíritu crítico, el desapego de lo existente, la apertura a otras ideas y situaciones posibles, búsqueda del bien y de la virtud, pensar y decidir por sí mismo. La razón liberadora, o mejor redentora, que precede a la acción y la dirige[518]*. "Y esto fue en tanta manera de quedar con el entendimiento ilustrado, que le parescía como si fuese otro hombre y tuviese otro intelecto, que tenía antes.*[519]

[516] Autobiografía. Nº, 26 y 29 "*Se ocupaba en ayudar algunas almas que allí venían a buscar, en cosas espirituales…" "En la misma Manresa…vio el fructo que hacía en las almas tratándolas*"
[517] Exercicios. Reglas con Mayor discreción de espíritus. Nº 333. 5ª Regla.
[518] Josep Ramoneda. Contra la indiferencia. Galaxia Gutenberg. Barcelona 2010
[519] Autobiografía. Nº, 30.

9.2 – Un proyecto de sociabilidad, de servicio y de liderazgo.

Ignacio se extrae a sí mismo de un mundo cerrado, aislado. Le había parecido una opción de vida ideal pero le exige un comportamiento condicionado por estímulos desconocidos que no controla, que le tienen siempre dando vueltas sobre sí mismo y preso de sus sentimientos y emociones. Enfoca de nuevo sus acciones hacia un comportamiento operativo ya que entre sus atribulaciones existenciales ha visto un estímulo que refuerza tal comportamiento. Se trata de la aceptación social frente a su rechazo interior personal.[520] Cuanto mayor es la aceptación más se reafirma en su comportamiento. El hombre que sale de la experiencia interior de Cardoner inicia una nueva socialización para regresar "*al mundo*" y aprender las normas del rol social que debe cumplir y que será su identificación. La experiencia reciente le ha confirmado que unos modelos de comportamiento son más indicados que otros para su objetivo principal, el servicio a una causa que consecuentemente precisa relación social.

Se inicia la construcción de un ***«yo social»*** a partir del reconocimiento que recibe de otras personas. Como si fuera consciente de esta teoría sociológica, el mismo describe esta construcción con detalle. Construcción en la que se muestra dejándose llevar, como sujeto pasivo que acepta la situación y posición social que le reconocen: *"Veniendo el invierno, se enfermó de una enfermedad muy recia y para curarle le ha puesto la ciudad en una casa (noble)…y allí era curado con mucha diligencia, y por la devoción que ya tenían con él muchas señoras principales, le venían a velar de noche….Y así por estas causas y por ser el invierno muy frío le hicieron que vistiese y calzase y cubriese la cabeza; y así le hicieron tomar dos ropillas pardillas de paño muy grueso y un bonete de lo mismo con media gorra.* El resultado, destacado por él mismo, es una acentuación de la sociabilidad: *"Y a este tiempo había muchos días que él era muy ávido de platicar de cosas espirituales y de hallar personas que fuesen capaces dellas"*[521].

El «yo social» se va restableciendo por la interacción de la persona con su ambiente social. Paralelamente se va afirmando también «***la identidad»,*** en este caso entendida como la coincidencia entre lo que piensa Ignacio que es o quiere ser y el rol social que le reconocen los demás. De la narración se deduce que es de prestigio, reconocimiento de sus cualidades y respetabilidad. Son los primeros indicios de su futuro liderazgo.

Ignacio vuelve a estar en la misma sociedad en la que estuvo pero de otra manera. De nuevo nos relata y explica utilizando la descripción de otro proceso dividido en dos

[520]Ver teoría del comportamiento humano de Burrhus Frederick Skinner. Ciencia y conducta humana. Ed. Fontanella. Barcelona. 1971.
[521] Autobiografía. Nº, 34.

partes, casualmente de ida y vuelta, su voluntad de integración en la sociedad de su época con una identidad definida y un rol social que la tipifica.[522]

1.- La primera parte mantiene todavía rasgos de su opción individual y de una sociabilidad selectiva.

Fracasada su experiencia de austeridad extrema prosigue con sus objetivos de grandes hazañas donde se sitúa el viaje a Jerusalén y las diversas heroicidades que en defensa de personas débiles realiza en su viaje. Sigue vigente e influyendo el espíritu del héroe caballero con una misión sublime. Espíritu por el que limita su relación social, le hace opaco al exponer sus intenciones y tipifica su comportamiento durante el viaje.

La etapa del viaje a Jerusalén pasando por Roma, Venecia, y Génova está guiada por las pautas de conducta de un noble caballero. Ignacio ha vuelto a la sociedad con nuevos objetivos, nueva imagen personal y comportamiento pero utiliza el saber hacer de su anterior oficio y no lo encubre al describir sus acciones del viaje en su autobiografía. Es posiblemente su última actuación como caballero y quiere dejar constancia de como sabe hacerla bien. Unamuno dijo que Ignacio se esfuerza en vivir como caballero andante a los divino.[523]

El esquema de su actuación de caballero es el siguiente:

1. Adopta postura de caballero en misión: observa, toma posiciones y se mueve con prudencia en el barco, en el desembarco se previene de la peste, recoge y dirige al grupo más débil de los pasajeros, se mantiene distante y vigilante con el grupo de soldados que les acoge. [524]

2. Demuestra valentía y coraje en defensa del débil contra abusos. Defiende con eficacia a madre e hija de una posible violación y las protege.[525]Distribuye el fruto de su limosna entre los pobres.

3. Establece relaciones sociales de alto nivel con un sentido instrumental. Recurre a personas influyentes y con poder para obtener recursos económicos,

[522] Ignacio también apunta este dato de ausencia de identidad "*nunca osaba decir de qué tierra ni de qué casa era*". (Autobiografía. Nº, 36). No acaba de superar los efectos de la crisis sicológica sufrida en Manresa. No demuestra sentido realista y práctico de organizar su viaje. (Nº,35). Rehúye cualquier compañía que voluntariamente se ofrece. (Nº,35).Tiene escrúpulos de vanagloria, motivo por el que no dice que va a Jerusalén (Nº, 36).No se entiende con persona alguna para intercambiar opiniones y conocimientos (Nº, 37), no tiene criterio para negociar su embarque.(Nº 35 y 36). Respecto a la falta de entendimiento con posibles expertos en materia espiritual Rambla Blanch hace referencia a la ambigüedad que tras la experiencia de Manresa todavía mantiene Ignacio que parece explicarse en forma de inseguridad de conocimientos, una dependencia excesiva, absolutización de determinadas personas, ingenuidades pueriles, espejismo de la personalidad. Ver: El Peregrino. Ibidem. Pag.53, nota 6.
Ignacio sin embargo supera esta situación saliendo de Barcelona hacia Roma: *"perdió esta ansia de buscar personas* espirituales". Informando así de sus avances en afirmar su nueva personalidad. Autobiografía. Nº, 37.

[523] Ignacio Elizalde. Miguel de Unamuno y su novelística. Cap. IV, pág., 93. Caja de Ahorros Provincial de Guipuzcoa. Premios Literarios Ciudad de Irún. 1983.

[524] Autobiografía. Nº, 38.

[525] Autobiografía. Nº, 38, 39 y 40.

permisos de viaje, obtener la bendición del Papa, acceder al Dux de Venecia para poder embarcar.[526]

4. Tiene un sentido de la vida providencialista. Se siente protegido y motivado por una fuerza externa.[527]

5. Tenacidad en conseguir su objetivo por encima de toda dificultad.[528]

6. Denuncia y rigurosidad ante conductas inmorales sin temor a represalias.[529]

7. Firmeza obstinada en cumplir su objetivo de servir en los Santos Lugares. Resistencia y reto a la autoridad. Nada es impedimento salvo el pecado. Usa el soborno. Disciplina y acatamiento a la autoridad reconocida.[530]

Este esquema de conducta de caballero noble y habilidoso, de moral probada y leal, narrado en un contexto de seguridad personal y convencimiento de la rectitud de la acción comprende hasta la llegada y estancia en Jerusalén donde de nuevo no hay continuidad para sus ensoñaciones espirituales. El texto autobiográfico todavía contiene un exceso de voluntarismo, impulsado por sentimientos y visiones confirmativas de su buen hacer (consolaciones y apariciones) que los franciscanos, un servidor del Convento y la amenaza de excomunión, devuelven a la realidad. Ignacio comprende que sus deseos tienen un límite que es el orden y la presencia de los roles de los otros.

Llama sin embargo la atención que la crónica de esta viaje es una narración entusiasta de sus hazañas caballerescas, del reconocimiento y atractivo que ejerce entre sus compañeros de barco, de las consolaciones en los Santos Lugares, que escapan al habitual examen, aun cuando ha hecho cosas que su rigurosa conciencia no le hubiera permitido (enfrentarse a la autoridad eclesiástica y sobornar guardas). Está orgulloso, henchido por haber cumplido su objetivo aunque de nuevo no haya sido útil para su misión de servicio. La emoción ha vencido a la razón y le ha dejado sin salida.

[526] Autobiografía. Nº, 40 a 43.
[527] Autobiografía. Nº, 41 y 42. *"Y tenía una gran certidumbre en su alma que Dios le había de dar modo de ir a Jerusalén".* Nº 44*."y entraron en la nave pelegrina, en la cual tampoco no metió más para su mantenimiento que la esperanza que llevaba en Dios".*
[528] Autobiografía. Nº, 43. Después de días de enfermedad "preguntaron los de casa al médico si podría embarcarse para Jerusalén, y el médico dijo que , para allá ser sepultado, bien se podía embarcar, más él se embarcó y partió aquel día…"
[529] Autobiografía. Nº, 43. "*En esta nave se hacían algunas suciedades y torpezas manifiestas, las cuales él reprendía con severidad".*
[530] Autobiografía. Nº, 47 y 48. "*El respondió a esto: que él tenía este propósito muy firme y que juzgaba por ninguna cosa dejarlo de poner en obra aunque al provincial no le paresciese…"* Ante la reacción del Provincial de los Franciscanos responde "*que él creía a sus reverencias y pues que ansí juzgaban con la autoridad que tenían que él les obedecería".*

2.-En la segunda parte el esquema de actuación es el regreso irreversible. Ya no hay ensoñaciones de Caballero sino constatación de fracaso.

1. La cruda realidad dice que es el retorno de un peregrino pobre, "*el patrón como supo que no tenía dineros, no quiso* (embarcarlo)…".

2. Mal vestido en un crudo invierno : *"y hacía grandes fríos y nevaba, y el peregrino no llevaba más ropa que unos zaragüelles de tela gruesa hasta la rodilla y las piernas nudas, con zapatos y un jubón de tela negra abierto con muchas cuchilladas por las espaldas y una ropilla corta de poco pelo".*[531]

3. Su único recurso es pedir limosna al desembarcar en Venecia, donde es acogido, alimentado y vestido.

De nuevo ***vuelve la razón*** y la reflexión para recuperarse: "*Después que el dicho pelegrino entendió que era voluntad de Dios que no estuviese en Jerusalén, siempre vino consigo pensando qué haría…".* Se plantea un nuevo proyecto también en forma de proceso:

a. la ***razón*** le lleva a buscar la eficacia que su vida actual no consigue. Dice Ravier parafraseando a Ignacio: *"¿cómo tener competencia, crédito, audiencia?"*[532]

b. Viene ***la decisión*** por encontrar el instrumento de esa eficacia "*y al fin se inclinaba más a estudiar algún tiempo para poder ayudar a las ánimas"*.

c. A la decisión sigue ***la determinación*** que le da firmeza de plan y orientación de la vida personal y de su papel social: "*y se determinaba ir a Barcelona".*[533]

Ignacio en definitiva se determina a poner en marcha su programa de servicio mediante una ***nueva orientación***. Las experiencias de Manresa y Jerusalén han indicado que su ideal no puede ser sólo una tarea espiritualista basada en la buena fe. Empieza a ser consciente de que su idea le exige **inserción en la sociedad** y poner en juego todos los elementos y capacidades humanas.[534] "*Se inclinaba a estudiar… para poder ayudar…".*

En este sentido se detiene en la narración de diversas aventuras del viaje de regreso a Barcelona con el fin de dar lección de nuevo sobre el uso de las capacidades y la función de la razón en la guía de los actos humanos, en las relaciones humanas y en la forma de afrontar las dificultades, superar las resistencias y el miedo a los acontecimientos inciertos. La razón utiliza las habilidades, el acervo de la experiencia y mecanismos como la astucia para confundir a un enemigo y simpatizar con otro, o la

[531] Autobiografía. Nº, 49.
[532] André Ravier. Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. Ibidem. Cap. V,pág.33
[533] Autobiografía. Nº, 50.
[534] Ver J.M. Rambla Blanch. El Peregrino. Ibidem. Pag 58. Nota 20.

amistad[535] para establecer relaciones sociales que utiliza instrumentalmente para cumplir sus fines y necesidades.

En estos episodios y en los acontecidos en Jerusalén, Ignacio práctica la teoría del *"disfrute de nuestros defectos"*. Es decir, efectuar una determinada acción que una persona no hubiera hecho por no considerarla una conducta adecuada, pero que sin embargo la realiza consciente y controladamente, por considerarlo útil para solucionar un problema importante y puntual.[536]Ignacio lo piensa, lo aplica y lo escribe, cuando cae preso de unos soldados, como un ardid de astucia, coraje y defensa: "*Pues así es, dice, yo no lo hablaré por señoría, ni le haré reverencia, ni le quitare caperuza…le habla el capitán…y él sin hacer ningún modo de cortesía, responde pocas palabras y con notable espacio entre una y otra. Y el capitán le tuvo por loco…"* y se vio libre.[537]Ignacio, para salir del enredo, se hace el loco ante un militar inclemente en una oportunidad y en otra se identifica como guipuzcoano ante otro vasco francés. Ni una ni otra actitud son acciones habituales en él.

Los datos que Ignacio nos va proporcionando de su comportamiento, en los autoexperimentos humanos que realiza, nos permiten ir formando una tipología del nuevo personaje que se va configurando. Siguiendo los procedimientos de las tipologías weberianas[538] podemos situarlo en el equivalente al ***«****tipo empresarial con tendencias racionales, innovadoras y coordinadoras».* Este tipo objetivo, que establecemos, va orientando su vida hacia un nuevo e impreciso horizonte. Es una **persona reflexiva-activa** en la que la razón es la guía de su actividad centrada en una búsqueda permanente:

I. En tal búsqueda actúa basado en ***la experimentación, la reflexión y la determinación***. Las decisiones no se toman siguiendo modelos, sino según las circunstancias y el control de la razón y la experiencia.
II. Se caracteriza por su ***valentía*** en afrontar situaciones difíciles y extremas venciendo el miedo y la resistencia ante lo nuevo.
III. También por su ***capacidad de asumir riesgos y de afrontar dificultades***.
IV. ***Tenacidad y firmeza*** en cumplir sus decisiones.
V. Manifiesta:
    - ***Libertad de espíritu*** ante el poder y la autoridad.

[535] Autobiografía. Nº, 53: "*y de allí a un rato le habla el capitán. Y él sin hacer ningún modo de cortesía, responde pocas palabras y con notable espacio entre una y otra. Y el capitán le tuvo por loco…". "Y llevándolo al capitán que era francés, el capitán le preguntó entre otras cosas de que tierra era y entendiendo que era de Guipuscoa, le dijo: Yo soy de allí cerca. Paresce ser junto a Bayona y luego dijo: LLevalde y dalde de cenar y hacelde buen tratamiento". "y a la fin llegó a Génova, adonde conosció a un viscaino que se llamaba Portuondo, que otras veces le había hablado cuando él servía en la Corte del rey católico. Este le hizo embarcar en una nave que iba a Barcelona…"*

[536] Ver Julen Iturbe-Ormaetxe. El consultor Artesano. blog.consultorartesano.com. Comentario proporcionado por el autor.

[537] Autobiografía. Nº, 53

[538] Tratamos sobre la adecuación de los hechos empíricos (cuantitativos o cualitativos) al tipo ideal que se describe o clasifica, de modo que en el tipo objetivado se consigan distinguir los componentes específicos que lo caracterizan de manera inequívoca. Sobre Tipologías, ver: Franco Demarchi. Le dimensióni sociali della personalitá. Ed. Morcelliana. Brescia. 1960. También : L´ideologia del funzionario. Ed. Giuffré. Milan. 1969

- ***Sensibilidad y protección*** del débil.
- ***Rigor y severidad*** ante la conducta inmoral e injusta.
- ***Aptitud para atraer*** el interés y atención de otras personas.

La novedad de su nueva orientación reside en darle la vuelta a una decisión anterior. De "**huir**" del mundo pasa a "**entender**" que su misión de servicio no puede cumplirse si vuelve la espalda "**a las cosas del mundo",** si bien desde una posición buscada y pretendida de independencia y libertad.

Barcelona es el punto de arranque de esta inmersión social que nos lleva directamente a la consolidación de Ignacio como líder. Siempre siguiendo un **proceso racional**:

I. Primero se organiza a sí mismo: encontrar cobertura para su sustento y alojamiento y comenzar sus estudios.

II. Segundo, se propone un nuevo proyecto: agrupar en su entorno y bajo su dirección a otras personas que compartieran su ideal.

Aunque Ignacio sólo indica, como de paso, que "*ya tenía algunos compañeros*"[539]García Hernán considera que tener compañeros era su primer objetivo en Barcelona, si bien sin un plan definido. Polanco sin embargo, distingue en este proyecto dos objetivos: [540]

a. Tener a algunas personas en su compañía para ayudar sus propósitos de reformar.
b. Para que fueran heraldos de este ideal.

La decisión de "*reunir compañeros*" en torno a su figura personal nace, según los biógrafos modernos[541] de la atracción que genera en otras personas y que él mismo reconoce, pues "*le venían a buscar",* o*," venidas para visitalle".*[542] De esta constatación nos informa en Manresa pero la confirma cuando inicia sus estudios en Barcelona. Se deduce que no sólo decide estudiar (el matiz es "*se inclinaba a*…") sino además a abandonar definitivamente su experiencia de soledad y aislamiento. La demanda de las personas que se acercan le muestra que se le reconoce un rol subjetivo "*de ayudar a los demás*".[543]El comprueba que les hace el bien y confirma este rol de asistencia espiritual y consejo.

[539] Autobiografía. Nº, 56
[540] L. de Polanco. Sumario de las cosas más notables. Fontes Narratibae.I.170. Nos. 8 a 10.
[541] Ver Enrique García Hernán Ibidem, pág. 151 y ss; André Ravier Ibidem pág. 36 y ss.; J.M. Rambla Blanch Ibidem, pag.123 y ss.; J. Ignacio Tellechea Idigoras Ignacio de Loyola solo y a pie. pág. 179 y ss. Ed.Sígueme.2013.
[542] Autobiografía. Nos. 26 y 32.
[543] Ver: Rangar Rommetveit, Clasificación de los roles sociales, en Vito Volpe. El Comportamiento Social. Pag.290. Diccionario de Sociología. Ediciones Paulinas. Madrid.1986. El "rol subjetivo" se define en una interacción social como el conjunto de componentes de la conducta de una persona percibidos por otra u otras como aplicables a su comportamiento e integrables en él.

Esta conclusión personal está preparando, la que será **intención** de Ignacio y el resultado del trabajo del resto de su vida: crear un grupo reformador e influyente en la vida social y eclesiástica. Grupo, o finalmente Compañía, que surge de la idea nunca explicitada por Ignacio pero que se deriva de su actuación como un líder que lidera a líderes que él ha formado como tales. Ignacio de forma natural enmarca su labor de relación con las personas en el cuadro que los modernos analistas del liderazgo consideran un proceso de liderazgo basado en la influencia. Proceso no resultado del poder del cargo o de la manipulación y de la coerción. Los individuos confían y se adhieren por el poder personal que transmite. Por la credibilidad de su conducta asociada a sus ideas. Por la propuesta de cambio que propugna y por la aceptación de las personas y sus ambientes sociales.

Se inicia el proceso asociativo dirigiendo **informalmente** a personas y grupos. García Hernán indica que no tiene claro su futuro. Lo confirma la Autobiografía al indicar, su intento de retorno a Manresa, sus distracciones en el aprendizaje, sus arrepentimientos y promesas al maestro que lo acoge y sus dudas de ampliar estudios en Alcalá (Nos, 54 a 56). Continúa García Hernán: **«**Sí sabía que debía cultivar su pequeño grupo de seguidores, **«***juntar algunas personas a su* ***compañía para seguir el diseño que él desde entonces tenía*** *de ayudar a reformar las faltas que en el divino servicio veía****».***[544] El yo individual, protagonista en Manresa y Jerusalén, se va convirtiendo en un yo social en el que coinciden, la misión que se propone, **un equipo reformador**, y el rol que le reconocen los demás. En estos destacan, jóvenes estudiantes, las mujeres y los hombres de posición elevada, institucionales y formación.[545]

Busca transformar a las personas y que la transformación sea influyente y se transmita. **Elige** bien los instrumentos humanos para tal fin. Busca la **calidad** en sus interlocutores, para aprender, para enseñar y también para transmitir[546]. Inicialmente la compañía la escoge por **el compromiso** con su ideario, con la predicación y estilo de vida austera y reformador. Mantiene una **comunicación** intensa y periódica con sus compañeros y sus relaciones. Estos cuatro elementos van constituir la identidad de Ignacio por la que atrae y adhiere a otras personas, o es repelido e incluso perseguido.

Ignacio tiene algo que cautiva. La sociabilidad que a la vez busca y genera está fundamentada en su **carisma.** Este se explica porque su figura proyecta novedad e ideas atractivas y de cambio. También credibilidad por la coherencia entre sus palabras

[544] E. García Hernán. Ibidem, pág.154. Cita extraída de Fabro en Fontes Narrativae I, 438.

[545] E. García Herrán. Ibidem, pág. 152 y ss. Un estudio de gran actualidad es el de la relación de la mujer con Ignacio y su causa junto a la de Francisco de Xabier y con la Compañía. Remito al trabajo realizado por Rogelio García Mateo en el capítulo 8 de su obra San Ignacio, su espiritualidad y su mundo cultural. Inst. Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. Bilbao. 2000.

[546] Autobiografía. Nº,34.*"era muy ávido de platicar de cosas espirituales y de hallar personas que fuesen capaces dellas"*

y su estilo de vida. A su vez motiva impulsando un cambio de vida, renovación, rectitud de conducta y de todas sus ideas se difunde seguridad y libertad.

Como se ha indicado en el capítulo II, Weber expone que el carisma se evidencia únicamente en interacción con otros individuos o grupos sociales. Es el caso de Ignacio, que además cumple otras condiciones que el sociólogo alemán atribuye a esta cualidad social.

a) Ser ***corroborada*** permanentemente. Lo confirman la acogida, las relaciones y adhesiones descritas en la Autobiografía de su estancia en Barcelona, Alcalá, Salamanca. Los apoyos recibidos mientras es juzgado por la Inquisición[547].

b) Establecer una **comunicación de carácter emotivo** basada en el reconocimiento del carisma y de su capacidad creadora no sujeta a regulación alguna. *"En Alcalá…muchas personas hubo, que vinieron en harta noticia y gusto de cosas espirituales…que hacían rumores en el pueblo, máxime por mucho concurso que se hacía a donde quiera que él declaraba la doctrina"*[548]

También propone que debe ***aportar bienestar*** a quienes reconocen el carisma y la manifestación como una ***fuerza revolucionaria o renovadora*** que reorienta todas las actitudes frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general. Ambas características son comprobables en la acción de Ignacio: las personas obtienen consuelo interior, se busca su compañía, le quieren retener donde llega como si ofreciera una oportunidad de aprender por ser portador de ideas, actitudes y conducta nuevas.[549]

En estas circunstancias, manifestadas socialmente ya que *"como arriba está dicho había grande rumor por toda aquella tierra de las cosas que se hacían en Alcalá",* el individuo carismático no es un arquetipo sino una realidad social vinculada a la comunidad. Tanto es así que actúa la Inquisición impresionada por la fuerza renovadora y su influjo social. *"Y llegó la cosa hasta Toledo a los inquisidores, los cuales venidos a Alcalá fue avisado el pelegrino por el huésped dellos…"*[550]

Hemos indicado que el carisma de Ignacio está basado en la **credibilidad** que le acompaña desde su etapa de noble caballero[551]. Pese a su intento de ocultarse y evitar la vanagloria, es reconocido allá donde va[552]. Es coherente, austero, fuerte pero

[547] Autobiografía. Nos. 56 a 72.

548 Autobiografía. Nº. 57

549 Esto ocurre tanto en Su primera estancia en Barcelona (Nº 35), en Venecia (Nos, 42 a 44) como en su nueva estancia en Barcelona, y después en Alcalá o Salamanca (Nos, 56 a 72).

550 Autobiografía. Nº, 58.

551 Autobiografía. Nº,19. "Mas por mucho que él huía la estimación, no pudo estar mucho en Manresa sin que las gentes dijesen grandes cosas, naciendo la opinión de lo de Montserrate; y luego creció la fama a decir más de lo que era: que había dejado tanta renta, etc.."

552 Autobiografía. Nº,36: "nunca osaba decir de qué tierra era ni de que casa era".

no agresivo, compasivo y sabe escuchar.[553] Genera confianza.[554] Se le percibe diferente, atrae o rechaza. Manifiesta audacia. Defiende a los débiles ante los abusos de la fuerza.[555] Se enfrenta a las conductas inmorales.[556] Sus ideas expuestas a personas o grupos no son simples enunciados, proporcionan valor al individuo. Se reflejan además en el comportamiento cotidiano, practica lo que predica aunque pueda parecer desproporcionado.[557] De acuerdo con Borstein y Smith, ***«****el grado en el que los líderes son considerados creíbles es el grado en el que los seguidores potenciales permiten ser influidos* ***».***[558] Ignacio experimenta que este grado es elevado: "*y siempre venían muchos a visitalles."*[559]

Siguiendo a Batllori podemos decir que Ignacio va asimilando, conforme se va adentrando en el humanismo renacentista, e integrando en su religiosidad los conceptos laicales sobre el hombre y la naturaleza. Le **interesa la persona** en su medio, actuando por sí misma y puesta ante sí misma. Su discurso es un **discurso de liberación** por desprendimiento o distanciamiento, específicamente, de los valores sociales predominantes, que promueven la codicia por la riqueza y el poder (soberbia), por considerarlos deshumanizadores. Esta es su innovación.[560]

Ignacio, parafraseando a los analistas modernos del liderazgo, ha experimentado que las personas no pueden ser rediseñadas más que por ellas mismas. Un líder no delega facultades propias en las personas para que estas sean innovadoras o valientes o para elegir modos de conducta nuevos. Son los individuos quienes tienen que concederse facultades a sí mismos, propia vida. El lider puede estimular la motivación, el conocimiento de sí mismo y proporcionar un asesoramiento para impulsar el autoliderazgo. La prédica carismática y renovadora de Ignacio trabaja contra la « destrucción interna », es decir contra la pérdida de vitalidad, contra la apariencia de normalidad y conformismo. Se está muerto sin aparentarlo. Esa es la situación de los individuos y la sociedad de su época que Ignacio se propone cambiar desde sí mismos.

553 Autobiografía. Nº,42 "Tenía el peregrino esta costumbre ya desde Manresa… nunca hablaba en la mesa…mas estaba escuchando lo que se decía y cogiendo algunas cosas…"

554 Autobiografía. Nº,43. "Y esta fue la causa por la que el hombre de bien tanto se aficionaron a él que le quisieron tener y esforzaron a estar en ella ; y el mismo huésped lo llevó al Duque de Venecia para que lo hablase, esto es, le hizo dar entrada y audiencia.

555 Autobiografía. Nº, 38. Episodio de la madre e hija en intento de violación por soldados.

556Autobiografía. Nº,43."En esta nave se hacían algunas suciedades y torpezas manifiestas, las cuales el reprehendía con severidad".

557 Autobiografía. Nº, 40. "Llevaba todavía seis o siete ducados, los cuales le habían dado para el pasaje de Venecia a Jerusalén…mas al fin se determinó de gastarlos largamente en los que se ofrescían que ordinariamente eran pobres".

558 Steven Bornstein y Anthony F. Smith. Los rompecabezas del Liderazgo.cap.29, pág.311. en El Líder del futuro. Ibidem

559Autobiografía. Nº, 67.

560 Ver Miguel Batllori. San Ignacio de Loyola ¿personaje medieval o renacentista? Pag, 15 y ss. En El País Vasco en el Renacimiento. Editor J.L. Orella Unzue. Inst. Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero. Bilbao.1994

9.3 El proyecto de Compañía. Etapa Experimental

La formación de « la Compañía » o equipo de compañeros identificados con su misión, impulsado por Ignacio se puede contemplar en dos etapas[561].

Una, que llamaremos experimental, fijada entre la estancia para estudiar en Barcelona y la decisión de ir a continuar estudios en Paris.

La segunda o etapa de consolidación, abarca desde la llegada a París hasta la reunión fundadora de Montmartre.

En las dos etapas es Ignacio el líder cohesionador, director e impulsor. A partir de Montmartre aparecerán los liderazgos individuales y la acción propia de la Compañía influenciados por Ignacio y bajo su dirección ideológica hasta su muerte, Sin embargo y siguiendo su plan de instrumentos de la prolongación y expansión de su ideario, van dejando la huella de las características personales de sus componentes y de su acción cohesionada.

Ignacio es un hombre **práctico y eficaz**. Su liderazgo deberá ser consecuentemente efectivo y sus resultados evidentemente sencillos: convertir sus aspiraciones en hechos. Un líder de estas características crea aspiraciones que centran el futuro, conecta a los seguidores con el mundo exterior y consigo mismos, proporciona energía y entusiasmo y utiliza el "todo humano", emociones, razón y acción. [562]

Al tratar sobre la transformación hemos advertido que en Ignacio se despliega la inclinación a ser libre en sus decisiones, independiente en su acción y el servir a sus ideales sin necesidad del refrendo ajeno para confirmar su valor. El hacerse libre de Ignacio es sin duda su principal cualidad y característica. Significa el desprendimiento de dependencias civiles, políticas y religiosas como constatan sus confrontaciones con la Inquisición, maestros ilustres de teología, y autoridades universitarias en Alcalá, Salamanca y París. "*El inquisidor le dijo que era verdad lo de la acusación, pero que no veía que fuera cosa de importancia. Solamente quería ver sus escritos de los Exercicios y viéndolos los alabó mucho y le pidió al peregrino que le dejara una copia, y así lo hizo".*[563] Se va configurando a sí mismo como persona capaz de defender valores nuevos, reformadores de las personas y realzar conductas.

---

[561] Entre los historiadores hay consenso en que el objetivo de formar una Compañía está en la mente de Ignacio desde su estancia en Barcelona. El hecho de calificar de "compañeros" a sus amistades y adheridos en esta ciudad y de citarlo por primera vez en la Autobiografía parece confirmarlo. En carta a su sobrino Beltrán el 24 de septiembre 1539 le recuerda como la Compañía de la que le habló en Azpeitia va progresando. Hay más testimonios de este objetivo y planes. El concepto de Compañía de Ignacio tiene un sentido corporativo, como tantas instituciones de la época que no son ni religiosas, ni eclesiásticas, ni político-administrativas. La Compañía es una forma de fortalecer su proyecto y su mensaje, de visualizarlo, de evitar la marginalidad y de identificarlo. Ver R.G. Mateo Ibidem pág. 390 y ss. E. García Hernán, Ibidem, pág. 218 a 220. A. Ravier, Ibidem, pág.36.

[562] Ver para esta descripción sobre el liderazgo: Dave Ulrich. Credibilidad x aptitud, en El líder del Futuro. Cap.21. pág. 239 y ss. Ed. Deusto, Planeta Agostini. Barcelona 2004.

[563] Autobiografía. Nº, 86

El liderazgo de Ignacio que se va perfilando aparece como sencillo y a la vez complejo, como extraído del modelo que D. Ulrich utiliza para explicar los liderazgos eficaces actuales. Define este autor el liderazgo:[564]

1. *Es un arte y una ciencia*. En Ignacio así es pues lo cuidó en ambas etapas de su vida, su figura fue reconocida socialmente y en su madurez lo manifiesta tras un trabajo metódico y racional de control personal y preparación para influir socialmente.

2. *Implica cambio y estabilidad*. Ignacio busca permanentemente y consolida sus cambios. Viaja y busca ubicación: de Manresa a Jerusalén, de Barcelona a París y Roma. Modifica su identidad: de ermitaño a estudiante. De solitario y retirado a estudiante y maestro influyente socialmente y reformador de conductas e instituciones.

3. *Hace uso de los atributos personales.* Es comprobable su valentía, su sensibilidad con los débiles, su tenacidad en cumplir objetivos marcados, su voluntad firme, la fidelidad a sus ideas y propósitos.

4. *Requiere relaciones interpersonales.* Es reconocible su carisma y atractivo social. No sólo recurren a él sino que él se dirige y busca a las personas. Cuando no está presente recurre a la comunicación escrita.

5. *Convierte las visiones*[565] *en resultados y hechos.* Su visión es el servicio a una causa elegida por él (servicio al Señor) y su misión será transformar personas y reformar conductas para perfeccionar ese servicio (a mayor gloria de Dios). Para ello busca los medios, reúne compañeros que se identifiquen con su mensaje y su vida que le amplíen su campo de acción e influencia. Aplica un instrumento de transformación personal desde el primer momento del ejercicio de su misión, los exercicios que irá perfeccionando con la experiencia y los conocimientos adquiridos.

6. *Gestiona y lidera las personas. Es transformacional y transaccional. Sirve a los seguidores directos y a sus relacionados.* No sólo congrega adhesiones sino que organiza a los compañeros, cuida su sustento y habitación y formación. Atiende a quienes se le acercan y consultan. Hace seguimiento de sus cambios. Incluye en su método de transformación, los Exercicios, un ayudante que da "a otro modo y orden".

[564] Las características teóricas del modelo de liderazgo de Dave Ulrich son aplicables a Ignacio a lo largo de la Autobiografía. No citamos aquí expresamente pues serían una reiteración de las citas que hemos incluido a lo largo del presente capítulo describiendo la preparación y disposición de Ignacio para ser reconocido como líder y ejercer un liderazgo social constatable e influyente.

[565] El término visión tiene aquí sentido de ideario, conjunto de ideas que fundamentan un proyecto incluyendo el mensaje que las difunde socialmente.

7. *Requiere "aprendizaje y desaprendizaje", se centra en los valores y se manifiesta en el comportamiento.* Ignacio fía su actuación a su razón y experiencia. Abandona ideas pero no sus motivaciones (ser más, servir a un ideal). Propone ejercitarse como en el deporte para "preparar y disponer el ánima para quitar de sí todas las afecciones desordenadas", limitadoras diríamos también, y "después de quitadas buscar y hallar" una disposición personal más libre.

El modelo de Ulrich es un modelo obtenido de la experiencia propia en el trato con dirigentes empresariales que parece extraído a su vez de la observación de la evolución de la vida de Ignacio. Él mismo, en su experiencia de contacto cotidiano con seguidores y adheridos y en las relaciones con personas de todas las clases sociales de su época, acaba elaborando al estilo de la propuesta de Ulrich, un modelo complejo y sencillo.

Complejo en la preparación como líder, pero sencillo en la formulación del liderazgo ante la sociedad ya que:

a) Se centra en convertir las aspiraciones en hechos.
b) Se basa en la calidad y cuidado de la interacción con los seguidores y con las relaciones sociales.
c) Se basa en la credibilidad personal y aptitud organizacional.

Con la formación de un grupo de compañeros Ignacio pretende ser eficaz. Primero ha conseguido la identificación con sus ideas y estilo de vida y cuenta con su disposición a *"predicar*", es decir difundirlas. El grupo significa, además de convertir las aspiraciones en hechos, la confirmación de la aceptación social de sus valores e ideología. También la factibilidad de que su acción sea más extensa.

Inicialmente no tiene una proyecto, sólo tener "*compañía*". Va confeccionando el proyecto experimentando por él mismo y con los hombres (también mujeres aunque no en el grupo de compañeros) que se le juntan. De hecho se observa una importante movilidad entre los componentes del grupo de los "compañeros". García Hernán indica sobre este hecho que **«***Iñigo acudió a Alcalá con sus compañeros no tanto para estudiar, pues no se matricularon, como para adentrarse en un nuevo mundo de doctrina y espíritu, ensanchar sus oportunidades de ampliar el grupo, predicar con cierta libertad, cosas que en Barcelona ya no podía conseguir***».**[566] De nuevo cambio, experimentación de nuevas situaciones y de nuevo búsqueda de estabilidad.

Desde el inicio **orienta la gestión del grupo** que se caracteriza por dirigir, participar y compartir dentro de una organización sencilla e informal. Explica García Hernán: **«***El grupo, al que también pertenecían algunas mujeres, se denominaba "Compañía" y*

[566] E.G.Hernán. Ibidem, pág.155.

*ellos se llamaban a sí mismos "compañeros **". Iñigo era el líder, el mayor y el que más había estudiado. Por tanto se trataba de un grupo ya algo consolidado, con objetivos comunes, con votos privados de castidad y con hábito ».*[567]

El esquema organizativo es simple, una mezcla de supervivencia y acción programada:

a. Es un grupo formado por adhesión y afinidad en los principios planteados por Ignacio.
b. Se decide cómo se viste para identificación social.
c. Se busca alojamiento y sustento a los miembros del grupo.
d. Se asegura la obtención de recursos mediante el mendigar.
e. La acción consiste en predicar y atender a los pobres.
f. Se planifican los lugares de predicación.[568]

El grupo no necesita estar juntos permanentemente ni tener una sede. Su unión es ideológica más que presencial. Viajan y se distribuyen para consolidar y difundir su misión y buscar apoyos.[569] Se cuidan y protegen solidariamente entre ellos.[570] Como líder Ignacio se ocupa de la autodefensa personal y del grupo. Es un dato de la seguridad en su persona, ideas y conducta ante la autoridad. Hace gala de ser libre y aun preso lo ejerce: predica, enseña doctrina, y da los ejercicios.[571]. Pragmático, utiliza sus relaciones para que se atienda a sus compañeros.[572] Ignacio ya pone en práctica una conclusión deducida siglos más tarde: **«***un líder comprende que una organización se une gracias a los valores, creencias y compromisos compartidos».*[573]

Aplica un concepto emergido y destacado actualmente en lo referente a la dirección de equipos e instituciones: el «liderazgo compartido».[574] Este concepto, que puede llevar a equívocos interpretativos, no conlleva dilución del liderazgo sino creación de liderazgos. No es que el líder sea el individuo de categoría superior en la jerarquía formal o informal que hace que las cosas ocurran. Al contrario, las cosas ocurren porque el líder promueve que otros líderes innominados conviertan las propuestas y proyectos en hechos. De esta manera el líder se manifiesta como experto en dominar el arte de hacer participar a sus seguidores. A su vez comunica permanentemente con ellos y examina en conjunto, periódicamente, las propuestas planteadas. El cumplimiento constante, fiable y predecible, de los objetivos marcados será el fundamento del liderazgo que paralelamente se consolida con el cuidado de las relaciones interpersonales. Con el dominio del trabajo en equipo y del comprender el

[567] E. García Hernán. Ibidem. Pág.157
[568] Autobiografía. Nº, 57 a 59. Ignacio con sus compañeros busca los lugares donde encuentra respuesta y eficacia a su acción. En ningún momento opta por una sede fija. Está de paso aprendiendo y donde va predica. Todavía no hay proyecto definitivo, todo es construcción, búsqueda y experimentación incluso con los compañeros.
[569] Autobiografía, Nº, 62, 63, 64. Segovia, Toledo, Valladolid, Salamanca.
[570] Autobiografía. Nº,62. *"En aquel tiempo estaba Calixto en Segovia y sabiendo de su prisión se vino luego, aunque recién convalescido de una grande enfermedad y se metió con él en la cárcel".*
[571] Autobiografía. Nº, 60. *"Venían muchos a visitalle. Y hacía lo mismo que libre, de hacer doctrina y dar ejercicios"*
[572] Autobiografía. Nº,62. *"Estuvo Calixto (compañero) en la cárcel algunos días; mas viendo el peregrino que le hacía mal a la salud corporal…le hizo sacar por medio de un doctor amigo mucho suyo".*
[573] William N. Plamondon. Energía y Liderazgo. Cap.28, pág.304. en El líder del futuro. Ibidem.
[574] Dave Ulrich. Pag. 240. Ibidem.

modo de trabajar con otros y a través de otros. También se fortalece en la gestión de la diversidad, con grupos o equipos compuestos por individuos con talentos diferentes, que debe cohesionar, lo que además proporciona al conjunto una ventaja competitiva.

Estas ideas atribuidas al liderazgo moderno describen fielmente el rol de Ignacio en su nueva etapa de inserción social. Al mismo tiempo y de nuevo tras un proceso de maduración racional y experimentación, empieza a constituir los factores, de estilo de interrelación, de modo de trabajo en grupo y como grupo, que van a determinar la creación posterior del grupo de compañeros definitivo y los motivos del seguimiento y adhesión permanente de sus seguidores, para instituir la Compañía final. Ignacio aparece como el precursor de un liderazgo eficaz, por sus resultados:

a) Asume riesgos en su acción social, pues en un contexto de reforma religiosa con una alta dimensión y vinculación política no duda en plantear cambios de conductas personales e institucionales y distinguir al poder como instrumento de ejemplo de conducta y ayuda al necesitado. [575]

b) Crea nuevos estilos de forma de vida que ponen en tela de juicio el modus vivendi de quienes en la sociedad marcan las tendencias y los modelos de conducta.[576]

c) Determina nuevos enfoques para viejos problemas.[577]

d) Manifiesta valores y creencias firmes que impulsan sus actos.[578]

Siglos más tarde Mahatma Gandhi afirmaba que su vida era su propio mensaje. Ignacio no lo dijo explícitamente, lo hizo y sus compañeros lo captaron y quedó reflejado en sus escritos. La Autobiografía es sin duda una manifestación de este concepto de liderazgo demostrativo. Rambla Blanch la define con certeza como *relato dirigido* y clara demostración del tránsito que realiza Ignacio de discípulo a maestro.[579] Empieza superando áridas etapas del cambio personal para pasar a convertirse en guía del cambio de los demás.

La fase final de esta etapa experimental de Compañía es por una parte confirmación de la necesidad de consolidar un grupo de apoyo y difusión de su ideario y por otra una reafirmación de su persona en el medio social. Con ambos hechos adquiere tanto reconocimiento como en sus años de noble y caballero. El reconocimiento le viene de

[575] Carta a Beltrán de Loyola. Roma, Septiembre 1539.
[576] Carta a Martin García de Oñaz. París, junio de 1532.
[577] Autobiografía. Nº.64 a 67:Debate con los maestros dominicos en Salamanca que termina con detención en el Convento pero con división entre los frailes: *"Y cuasi siempre estaba llena su cámara de frailes que venían a velles y el peregrino siempre hablaba de lo que solía, de modo que entre ellos había gran división habiendo muchos que se mostraban afectados"*
[578] Autobiografía. Nº 68. "*Y la cosa* (acusación) *era, porque sin ser él letrado, determinaba aquello. El respondía: Si esto es verdad o no, allá lo determinad; y si no es verdad, condenaldo*"
[579] J.M. Rambla Blanch. El Peregrino. Ibidem, pág. 132.

su papel renovador, de alguien que diciendo lo mismo que otros religiosos y viviendo en rigurosa austeridad como los pobres, aparece ante los otros como diferente y novedoso.

Destaca su **libertad** de acción que le coloca entre una autoridad poderosa y temida que condiciona el pensar y la expresión y las personas de cualquier condición que acuden espontáneamente a escucharle aun en prisión.[580]

A esta libertad le acompaña la **firmeza** en sus convicciones y en los valores que predica que le llevan a no aceptar las decisiones de la autoridad, ni su justicia, porque le impiden cumplir los objetivos de su misión (ayudar a los demás).[581]

Ambas cualidades manifiestan su independencia, integridad y su voluntad en ser consecuente en ideas y acciones incluso ante la autoridad a la que no se opone por sí misma, sino por sus actos. No los considera realizados con equidad sino como imposiciones injustificadas. Ignacio sin expresarlo pone en entredicho a la Inquisición.

Volvemos a un argumento ya citado en capítulos anteriores. Es la confrontación de la burocracia[582] con un hombre de acción, y de la forma de entender los principios inamovibles con la de concebir los principios como instrumento de servicio a las personas. Es una confrontación entre la burocracia acaparadora del poder doctrinal y la propuesta innovadora. Para el primero el rigor doctrinal es un fin. La segunda, considera la doctrina un instrumento para cambiar a las personas.[583] No es de extrañar que en consecuencia manifieste que "*hallaba dificultad grande de estar en Salamanca…le parescía tener cerrada la puerta…"*[584]

Para un hombre que busca de continuo y gusta de experimentar, es fácil que en el ambiente estudiantil salmantino y con sus recuerdos recientes de los conflictos de Alcalá, se encuentre con el futuro condicionado y limitado por la impermeabilidad

[580] Autobiografía. Nº 67: *"Al otro día, como se supo en la cibdad de su prisión, les mandaron a la carel en que durmiesen, y todo el necesario abundantemente; y siempre venían muchos a visitalle y el peregrino continuaba sus ejercicios de hablar de Dios, etc…"*

[581] Autobiografía. Nº, 70: *"Leída esta sentencia los jueces mostraron mucho amor, como que querían que fuese aceptada. El peregrino dijo que él haría todo lo que la sentencia mandaba mas que no la aceptaría, pues sin condenalle en ninguna cosa le cerraban la boca para que no ayudase a los prójimos en lo que pudiese."*

[582] Tomamos aquí el término burocracia como en su origen: bureau (despacho) kratos (poder). En ese término creado por Jacques Claude Marie Vincent, marquês de Gournay (+1759), comprende como sinónimos tanto el conjunto de los empleados en funciones administrativas como una variedad de procedimientos tortuosos, de visiones estrechas, de pedanterías, de incapacidades, para comprender las necesidades de los beneficiarios de este servicio que son los ciudadanos. La burocracia no es un fenómeno sólo político, se encuentra en la actividad economica, la organización militar y las instituciones religiosas. La burocracia se ha estudiado como cuarta forma de gobierno, como instrumento que limita la libre iniciativa individual y como grupo o estamento social con peculiaridades culturales propias. Ver: Giovanni Previtera. La Burocracia. Edic. Paulinas. Madrid 1986.

[583] El mejor ejemplo de esta confrontación es la descripción, en el Nº 59 de la Autobiografía, de la discusión con el Inquisidor que no puede y no quiere condenarle. Ignacio le protesta con firmeza *"qué provecho hacen estas inquisiciones…Nosotros queremos saber si nos han hallado alguna heresía. No, dice Figueroa, que si la hallaran, os quemaran. También os quemaran a vos, dice el pelegrino, si os hallaran heresía".* Ignacio actúa y habla con seguridad y libertad sin sumisión y dependencia, sin respeto alguno, salvo si la persona actúa con honradez y con verdad. La posición de poder no le condiciona.

[584] Autobiografía. Nº, 70.

ideológica, el conservadurismo burócrata[585] y decida cambiar: "*Y ansí se determinó de ir a Paris a estudiar".*[586]

García Hernán considera que esta decisión puede parecer «*precipitada e inmadura*», como la de un hombre desmoralizado. Sin embargo, continúa, **«***era consecuencia lógica de su experiencia y conocimientos y acaso de la sentencia que le forzaba al estudio en serio. Creemos que tomó esa determinación, tal vez al conocer que tenía posibilidades de estudiar en París en un ambiente más libre para su vida espiritual y con sus medios económicos* **».**[587]

Del conflicto con la autoridad burocrática Ignacio aprende que debe competir con las mismas armas y la más importante es el conocimiento, que le da autoridad social y reconocimiento. En este caso la ambición de nuevo de "*ser más*" junto con su razón y voluntad le plantean de nuevo no limitarse. Salamanca le puede enseñar pero no le permite actuar con libertad de ideas y de acción, en una palabra crecer.

Confirma que necesita un grupo de compañeros pero no necesariamente el grupo actual que son más ignorantes que él.[588] Necesita una compañía con personas coincidentes y comprometidas pero más formadas que él. Tiene la certeza de que debe dirigir a los mejores. Decide, aplicando su capacidad organizacional, en función de cumplir su objetivo de "*aprovechar a las ánimas"*:

a) primero opta por la formación y "*conservar"* como compañeros "*a los que ya tenía",* añadiendo selectivamente además a quienes tienen "*el mismo propósito*".

b) Segundo "*concierta"* con el grupo una fórmula prudente de continuidad: "*que ellos esperasen por allí y que el iría para poder ver si podría hallar modo para que ellos pudiesen estudiar"*[589]

Aunque todavía sin planes definidos y precisos Ignacio sigue manteniendo la posición central del líder y la aptitud organizativa.[590] Sus **características como líder** quedan definidas por:

---

[585]El término es de Karl Manheim como una característica del sistema administrativo alemán de los años 20. Uno de los principales investigadores modernos del fenómeno de la burocracia Shmuel Noah Eisenstadt expone que entre los diversos sectores del poder y de la administración se advierte una continua competitividad en orden a acaparar los recursos. De esta manera se pierde la visión del fin: el prestar un servicio con el mayor grado de eficiencia. Predomina el beneficio de la ampliación del poder y como consecuencia aparece el fenómeno de la burocratización institucional pública. Ver: "Burocracia y desarrollo político" en Joseph Lapalombara, Burocracia y desarrollo político, pp. 91-100. Paidos. Buenos Aires. 1970. Ensayos sobre el cambio social y la modernización. Tecnos. Madrid,1970

[586] Autobiografía. Nº, 71.

[587] E. García Hernán. Ibidem, págs. 183 y 184.

[588] Autobiografía. Nº, 64: *"entre todos nosotros el que más ha estudiado soy yo".*

[589] Autobiografía. Nº, 71.

I. Su **audacia** para proponer desde su ignorancia una reforma religiosa y social mediante la reforma de la persona.
II. Es una **persona convencida y firme en sus ideas,** que arriesga su vida por un proyecto que va precisando con la experimentación.
III. Es **eficaz,** busca resultados en su misión, ayudar a los demás, y propone instrumentos para realizarlo: tener compañeros.
IV. Es **coherente** en su vida, en sus palabras y en su obra.
V. Es **valiente**, defiende al débil, no teme a la acusación y a la autoridad represiva.
VI. Tiene **orden** en sus actuaciones.
VII. Es **solidario y desprendido** con los desfavorecidos y con sus seguidores más próximos.
VIII. Es **libre** en su comportamiento.

Su proceso de liderazgo ha emergido de un individuo que crea o reconoce una necesidad de plantear y seguir una misión. Intencionadamente influye en los otros y en las condiciones en las que viven, induciéndoles a realizar todas sus potencialidades. De ese modo aumenta la probabilidad de realizar la misión, de optimizar el desarrollo organizacional como grupo eficaz y a su vez el de todas las partes implicadas. Precisamente en la posición de búsqueda permanente de Ignacio, su liderazgo no es un acontecimiento sino un proceso continuo deliberado. Lidera porque necesita hacerlo para cumplir sus objetivos, impulsado por su carácter, convicción y valentía y reconocido por ser creíble.[591]

Tiene un futuro por construir y una idea clara constituir la Compañía con un grupo de personas capacitadas y adheridas voluntariamente por identificación en el mensaje y la misión. Ignacio es el líder por autoridad reconocida, por cohesionador, por el estilo de vida austero y la ayuda al prójimo.

9.4 El proyecto de Compañía. La consolidación.

Extraído el perfil de líder con el que inicia la etapa de consolidación de su personalidad pública y de su reconocimiento social, cabe centrarse en el modo en que ejerce su liderazgo. Es decir en las acciones, proyectos y relaciones que se plantea personalmente y con su equipo, para ver cumplida su misión de servicio, de "ayudar al prójimo". Fórmula en la que va incluida su intención de transformación social.

En la incertidumbre sobre la construcción de su futuro va montando un plan día a día, en principio sólo. A tal plan suma a otras personas a las que vincula con su proyecto. Promueve inicialmente la Compañía entre la adhesión y el reconocimiento, frente a la

[590] Dave Ulrich, Ibidem pág.244 considera esta aptitud como factor clave del mantenimiento del liderazgo. De hecho será en adelante, es decir tras dejar Salamanca una de las características de su estilo de relación con los Compañeros y con la sociedad en general. Lo veremos en la referencia a su estancia en Azpeitia.

[591] Ver: Stephen M Bornstein, Anthony F. Smith. El rompecabezas del Liderazgo. Cap. 29, pág.310, en El Líder del Futuro. Ibidem.

vigilancia, y acoso ideológico-doctrinal y la animosidad.[592] Sumido en acontecimientos difíciles para su persona pero que no le impiden avanzar por una parte en la formación de un grupo, de adheridos y compañeros, cualificado. Por otra en conseguir el reconocimiento público para escucharle, interesarse en su mensaje y demandarle llevar adelante su misión reformadora.

Si las acusaciones de Alcalá y Salamanca pueden considerarse como promovidas para controlarle y hacerle acatar la autoridad doctrinal[593], París añade además un claro intento de desprestigio y anulación de la persona. Una expulsión en toda regla del mudo universitario e intelectual como forma de aniquilación. En Paris Ignacio atrae y estorba.[594] La causa, la adhesión y transformación de los más cualificados alumnos. También su personalidad libre, desvinculada de convencionalismos y rituales, tan enraizados en el mundo universitario como protección del estatus docente obtenido.

En esta segunda etapa que comienza en su incorporación a los estudios en Paris, destaca la **seguridad personal** de Ignacio.[595] A pesar de que la decisión tomada trae nuevas incertidumbres se siente seguro de sí mismo. Ante la incertidumbre y los avatares que puedan ocurrir confía en salir airoso y resolverlos. La experiencia de Alcalá y Salamanca se lo han confirmado. No son suposiciones subjetivas sin base. Se lo confirman dos datos en los que fundamenta la continuidad de su acción y la certificación de que su opción no es desacertada:

1. la respuesta de las personas menos comprometidas socialmente, entre las que destaca el género femenino, y estudiantes jóvenes. Son su público objetivo en el que encuentra eco de sus mensajes de transformación y reforma.

2. Sin duda también las adhesiones en forma de consulta y asesoría, de monjes, personas formadas y con responsabilidades en la docencia y el gobierno de instituciones eclesiásticas o civiles.

La seguridad en uno mismo es consecuencia de la confirmación de la aceptación social de sus actos y de su disposición y capacidad para no eludir, sino afrontar y solucionar

[592] Autobiografía. Nº 82: "*Durante este tiempo del curso no le perseguían como anteriormente y a propósito de este hecho el doctor Frago le dijo que se sorprendía de que estuviese tan tranquilo, sin ninguno que le molestara; a lo que él respondió: La causa es que no hablo a nadie de las cosas de Dios; pero en cuanto termine el curso volveremos a lo de siempre*". Hay algo de socarronería en el comentario dl Ignacio que es consciente de las condiciones en que va construyendo la Compañía y consiguiendo la adhesión de los compañeros.

[593] Autobiografía. Nº, 70. "*Leída esta sentencia (absolutoria) los jueces mostraron mucho amor, como que querían que fuese aceptada. El Peregrino dijo que él haría todo lo que la sentencia mandaba, mas que no la aceptaría; pues, sin condenalle en ninguna cosa, le cerraban la boca para que no ayudase a los prójimos en lo que pudiese*".

[594] Autobiografía. Nº, 78. Acusaciones y amenazas de sanción por la transformación de varios estudiantes.

[595] Autobiografía. Nº, 72. Sobre su salida hacia Paris recibe todo tipo de Presiones: *"Muchas personas principales le hicieron grandes instancias que no se fuese, mas nunca lo pudieron acabar con él…se partió sólo llevando algunos libros en un asnillo; y llegado a Barcelona todos los que le conoscían le disuadieron la pasada a Francia por las grandes guerras que había…mas nunca tuvo ningún modo de temor"*

problemas e Ignacio así lo demuestra.[596] Necesita ampliar su campo de acción y su horizonte.

Ignacio se encuentra en una ***etapa de adaptación*** vinculada a su incipiente función de líder reconocido y seguido. De acuerdo con Heifetz todo liderazgo debe superar los problemas de adaptación.[597] A medio y largo plazo el liderazgo genera unas pautas culturales propias y nuevas desde la perspectiva cotidiana. Estas pautas revisionistas e innovadoras que pretenden ser duraderas a su vez comprometen al líder y a sus seguidores a enfrentarse a una corriente continuada de desafíos y presiones de adaptación. El líder debe desarrollar en esta confrontación una capacidad para alzar la cabeza en un mundo cambiante. El trabajo de adaptación exige que el líder reconsidere los valores por los que pretende progresar, realizando un diagnóstico de las realidades a las que se enfrenta y que amenazan la difusión de sus valores.

La decisión de ir a París supone que Ignacio ha hecho esta reconsideración y decide ir al lugar más adecuado para realizar una adaptación adecuada a la sociedad donde va desarrollar su misión. Ignacio no se propone en esta reconsideración soluciones falsas. Debe ser valorado y reconocido por su saber. Es un convencionalismo social, pero necesario para ser eficaz en su objetivo de "*ayudar a los prójimos"* y de no dar argumentos a los opositores. Ignacio intuye, como también expone Heifetz, «*la gente de la oposición es la que tiene más que perder en cualquier proceso de cambio significativo* **»**.[598] Progresar es mucho más complejo que soportar.

Sin duda es ***audaz***, por la firmeza en sus ideas de renovación y su determinación en su misión transformadora de "ayudar al prójimo":

a. Firmeza ante sentencias que confirman su rectitud de ideas y actuaciones, que sólo corrigen aspectos formales (forma de vestir, predicar, dar los exercicios,) pero le impiden transmitir su mensaje.

b. Se adapta porque está convencido de ganar, pero su tenacidad le lleva a la búsqueda de salidas eficaces que le permitan expresarse libremente.

Las ideas de Ignacio, su estilo de vida, la pluralidad social de las adhesiones que suscita, la pequeña organización que le acompaña, tienen algo de perturbador para el poder ideológico e institucional que sin condenarle pretende condicionarle. Ahí radica

[596] Autobiografía.Nº,73. En una sóla frase Ignacio nos informa de esta seguridad: *"Y así partió para París, sólo y a pie".*

[597] Ronald A. Heifetz. Asegurar el liderazgo en el trabajo del progreso adaptativo. El Lider del futuro (2). Ediciones Deusto. Barcelona. 2007.

[598] Ronald A. Heifetz. Leadership without easy answer. Belknap/Harvard University Press, 1994.

también su disconformidad manifiesta con las resoluciones[599], su apelación a una autoridad superior en búsqueda de una postura más comprensiva[600].

En su **seguridad personal**[601]Ignacio no admite supuestas limitaciones doctrinales desde resoluciones que considera opiniones discutibles de su imagen y presencia pública. No se acomoda.[602] Acata y se adapta por disciplina. Decide buscar espacios sociales más libres. Ignacio, podría haber sido descrito por Fromm como la persona libre para no someterse, a principios u opiniones convertidas en reglas de conducta social coercitivas, sino sólo a su conciencia.[603]

La confrontación con sus opositores se convierte también en una contraposición del conocimiento y de su sentido social.[604] Para Ignacio el conocimiento tiene un fin, transformar y servir, frente al sentido predominante del conocimiento como principio de autoridad para juzgar y dominar.[605] Esta certeza le hace ser exigente y riguroso con los jueces y las sentencias que se emiten. Ante los rumores de acusaciones no se esconde sino que los afronta.[606] Su propia autoeficacia le hace reclamar la constancia pública de una resolución absolutoria, necesaria para su prestigio social y el de sus ideas, que no puede quedar oculta.[607]

---

[599] Autobiografía. Nº 70*: "Leída esta sentencia, los jueces mostraron mucho amor, como que querían que fuese aceptada. El peregrino dijo que haría todo lo que la sentencia mandaba, mas no la aceptaría*".

[600] Autobiografía. Nº,63*:"Con esta sentencia estuvo un poco dubdoso lo que haría, porque parece que le tapaban la puerta para aprovechar a las ánimas, no le dando causa ninguna, sino porque no había estudiado*"

[601]Para entender este concepto debemos entender el concepto de ''actitud''. Actitud es el nombre que se da en psicología social a la postura física mental y emocional que adquiere una persona frente a cualquier estimulo. La autoestima y la confianza personal son partes de una actitud, que se denomina ''Actitud ante Uno Mismo". Dentro de esa actitud existen dos emociones de particular importancia: la sensación emocional de capacidad y la de valía. La dimensión emocional de capacidad es la sensación que tenemos respecto de nuestra propia capacidad para realizar cualquier tarea de manera eficiente. Esta dimensión genera sensaciones que van desde sentirse incapaz para realizar la tarea o sentirse muy capaz frente a ella. Esta dimensión emocional es lo que comúnmente se conoce como ''seguridad personal'', ''seguridad en uno mismo'', ''confianza en uno mismo'' o ''confianza personal''. En el ámbito científico de la psicología también recibe los nombres de ''autoconfianza'' o ''autoeficacia''. La otra dimensión emocional, la de valía, corresponde a aquello que se conoce como autoestima. Ver Albert Bandura. Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad. Alianza Editorial. Madrid 1990.

[602] Autobiografía. Nº 63: *"Y en fin él se determinó de ir al arzobispo de Toledo, Fonseca, y poner las cosas en sus manos"*

[603] E. Fromm. Ibidem. Pág.78.

[604] Autobiografía. Nº, 68. Este pasaje es un dato de la función social que Ignacio atribuye al "saber y conocer". Le piden los inquisidores que declare sobre el primer mandamiento e Ignacio lo hace sin conocimientos teológicos, desde sus sentimientos, extensa y convincentemente de modo que hace callar y disuadir a los jueces para seguir interrogándolo. El considera que el "amor a Dios" es el asunto clave para todo ser humano, pero los jueces sólo están interesados en comprometerle por la definición de pecado venial o mortal. Ignacio manifiesta su decepción y su crítica ante semejante desviación intelectual y humana.

[605] Para Ignacio quienes se dedican a los estudios como preparación para su misión apostólica deben contemplarlos en la perspectiva de su valor y su fin: "ayudar a los próximos al conocimiento y amor divino y salvación de las ánimas" Ver Constituciones nº, 446.

[606] Autobiografía. Nº 81*:"…habían levantado muchos rumores contra él y que el Inquisidor le había hecho llamar. Sin demora se presentó ante el Inquisidor diciéndole que sabía que lo buscaba y que estaba dispuesto a todo lo que se le ofreciera".*

[607] Autobiografía. Nº,86: *"Que le pedía diera sentencia. El Inquisidor le dijo que era verdad lo de la acusación, pero que no veía que fuese cosa de importancia…Con todo insistió en que el proceso siguiera adelante hasta dictar sentencia. Y como el Inquisidor se excusara, se presentó en su casa con un notario público y testigos y tomó fé de todo ello".*

Aparece la ***autoestima*** como confirmación de la valía de sus actos y de su mensaje renovador.[608] Estas dos dinámicas aglutinadoras, de la autoestima y la autoconfianza, que Ignacio pone en práctica con sus examinadores, en su confrontación de ideas y propuesta de vida, acaban por explicar por qué la frase ''seguridad en uno mismo'' se refiere a una persona segura, tanto en su dimensión social, como en sus ideas, manera de actuar, enfrentar la vida y resolver problemas. Su seguridad personal es la razón de su figura de líder reformador trasparente, convencido y decidido. Líder que convierte los apreciados objetivos de *"más valor"* social no en fines sino en instrumentos para la transformación y mejora del individuo y de la sociedad. Líder también que vuelve en su provecho el juicio inquisidor al certificar su actuación y su mensaje. Pero líder que atrae también porque induce seguridad en sus seguidores

Ignacio confirma estar convencido con su nuevo cambio de rumbo y su decisión de buscar nuevos espacios. Es ambicioso. Necesita crecer[609]. No puede avanzar sin arriesgar. Ni lograr objetivos sin intentarlo y sin creer que es posible cumplirlos. Primero considera y luego pone en práctica que se necesita planificar, decidirse a actuar y perseverar. Las personas que alcanzan sus metas son tenaces, incansables, entusiastas y optimistas. Estas son cualidades probadas de Ignacio.[610]

Madura también la relación con el grupo original. Ha confirmado que necesita un grupo. Y que lo necesita con personas formadas además de coincidentes y comprometidas. Decide con su pragmatismo y eficaz sentido organizacional: Paris no es un lugar para sus primeros compañeros.[611] El grupo se deshace pero como líder responsable les deja bien orientados.[612] García Herrán, Iparraguirre, Dalmases, Rambla Blanch, constatan que **«***muchos de esos amigos o compañeros suyos acabaron siendo obispos* **»**, lo que indica el concepto selectivo de Ignacio y su conocimiento de las personas.

---

[608] Olegario Gonzalez Cardenal trata esta confrontación de sentidos del conocimiento indicando que Ignacio "crea un universo nuevo de experiencia religiosa que no desprecia nada de la teología ni del humanismo vigente sino que los trasciende. Conoce las tres universidades mejores de Europa en su tiempo. Pero descubre que los presupuestos de una teología cristianamente significante no son sólo la lógica y la filología (Aristóteles y Erasmo) siendo ellos necesarios, sino la oración y la vida en seguimiento de Cristo. Sus Exercicios son la forma concreta de restablecer la conexión entre la teología universitaria y la vida espiritual. Por eso no acata la Inquisición, ni a los doctores. Porque su enseñanza no transforma al hombre, ni lo mejora. Aquello de "qué vale ganar todo el mundo…".Los Exercicios ponen al hombre delante de sí mismo y de Dios. Ver La teología en España 1959-2009. Pág.386.

[609] Autobiografía. Nº, 71. "*Pues como a este tiempo de la prisión en Salamanca a él no le faltasen los mismos deseos que tenía de aprovechar a las ánimas y para el efecto estudiar primero y ajuntar algunos del mismo propósito y conservar los que tenía; determinado de ir a París…"*

610 Autobiografía. Nº 73 a 78. Cuenta su incorporación a la vida estudiantil parisina. Desde como acomodarse, a ganarse el sustento mediante limosnas, forma de estudiar, búsqueda de trabajo, y primeras transformaciones de personas. Es una incorporación dura que sin embargo no le impide renunciar a sus objetivos y a su misión. Renovar y predicar para transformar. "Venido de Flandes la primera vez, empezó más intensamente que solía a conversaciones espirituales, y daba cuasi en un mismo tiempo ejercicios a tres…"

611 Autobiografía. Nº, 80: "El pelegrino les escribía con frecuencia desde París, tal como habían acordado, hablándoles de las dificultades que había para que vinieran a estudiar a Paris".

612 E. García Hernán. Ibidem, pág. 184

Paris confirma otra característica definitoria de su liderazgo**: la comunicación**. De la soledad de Loyola y Manresa, tras su paso por Barcelona va apareciendo un afán comunicador que avanza progresivamente hasta constituir una faceta destacada de su misión, relaciones sociales y de su forma de ejercer el liderazgo. El correo es una prolongación de su persona, así lo entiende y así lo práctica desde su regreso a la sociedad. En el futuro será un instrumento para dirigir la organización de la Compañía.

La primera parte de la Autobiografía hasta su decisión de volver a Barcelona a estudiar, es un escenario de soledad, de alejamiento de la familia, de las relaciones sociales, de evitar ser reconocido, de silenciar su identidad y origen, de evitar la compañía de terceros dejando incluso constancia expresa de que la rechaza.[613] La comunicación no es la característica dominante de esta época de primera transformación. Sin embargo "[614]el encuentro "*consigo mismo*" objetivo de esta fase, no resulta ser una propuesta de aislamiento, aunque sí de soledad personal voluntaria ("*que toda su cosa era tener sólo a Dios por refugio").*

La crisis de soledad que experimenta y sus deviaciones sicológicas hacen que la posición de aislamiento vaya cediendo el paso a una comunicación que progresa sucesivamente.[615] En realidad Ignacio siempre entendió la **comunicación** como una forma de manifestar la certeza de sus ideas, ratificar su nuevo modo de vida, la forma de expresar sus valores y como una forma de ejercer influencia. Se trata de una comunicación en el sentido sociológico del término: trasmisión de un mensaje de una persona a otra que requiere la existencia de una voluntad de interacción entre quien transmite y recibe. Esta interacción se manifiesta en la transmisión a su vez, de otra comunicación en sentido opuesto.

En su búsqueda de la soledad Ignacio no evita el comunicar y recibir comunicación. La autobiografía entre los Nos. 19 y 35 abunda en referencias a sus consultas a personas determinadas (confesores, amistades, personas religiosas, personas ilustradas) para contrastar sus criterios y sus acciones y obtener consejo en sus debilidades, dudas y crisis. Inicia la comunicación social a través de la **conversación**[616], provocada por quienes le buscan o siguen, o por propia iniciativa.

La interacción es evidente y el deja constancia porque cuanto más comunica más se confirma en sus ideas. Hay una acción didáctica mutua entre las personas contactadas

613 Autobiografía. Nº, 35: "Y aunque se le ofrecían algunas compañías, no quiso ir sino sólo (a Jerusalén)…Y así un día a unos que mucho le instaban para que tomase una compañía, diciéndole cuanto le ayudaría y loándosela mucho , él dijo que aunque fuese hijo del Duque de Carmona no iría en su compañía… y esto que decía desta manera lo sentía así en su corazón"

614 Autobiografía.Nº,35.

[615] La característica de la comunicación de Ignacio ha sido estudiada detenidamente por J.M. Rambla Blanch. El Peregrino. Comentarios a la Peregrinación. pág. 124 y ss. Ibidem.

[616] Ver Autobiografía. Nos. 21, 25, 29, 32, 34, 37.

y él[617] Se trata de una comunicación de ambas partes, en ambas direcciones. Ignacio conversa o escribe y recibe respuesta. Sin duda es su estrategia: da y recibe. El aporta la firmeza y la convicción de sus ideas y el testimonio de su vida. De los otros recibe la confirmación e identificación. Uno y otros "*sacan provecho"* y este es el fin de la comunicación tal y como la entiende Ignacio.

La Autobiografía es una conversación continua dice Rambla Blanch.[618] Es una conversación ininterrumpida a modo de instrumento cuidado y eficaz de relación. No hay tópicos, ni rutina. Los elementos que la componen son:

a. el contenido de la misión de Ignacio.
b. el mensaje que transmite siempre con un fin didáctico.
c. la personalidad del interlocutor.

Como es habitual en Ignacio convierte la conversación en un proceso con un método:

a. escucha,
b. considera el tema propuesto,
c. prepara la respuesta
d. responde. [619]

Trata al interlocutor sin convencionalismo pero con respeto.[620]. Luis Gonçalves de Cámara nos indica también una parte sustancial de este método de comunicación: "*El modo que el Padre tiene de narrar es el que suele en todas las cosas, que es con tanta claridad, que parece que hace al hombre presente todo lo que es pasado; y con esto no era menester demandalle nada, porque todo lo que importaba para el hombre capaz, el Padre se acordaba de decillo".*[621] El método tiene una finalidad "*ayudar al prójimo*" y comprobar su propio mensaje y su capacidad de influencia.

La conversación es un instrumento de la relación por que la mantiene y enriquece. Pero también de la misión porque por ella interviene con la persona Dios. De nuevo

[617] Autobiografía. Nº,21: *"En este tiempo conversaba todavía algunas veces con personas espirituales, las cuales le tenían crédito y deseaban conversarle…"*. Polanco comenta s su vez: *"Y estos deseos de comunicar al prójimo lo que Dios a él le daba siempre los tuvo, hallando por experiencia que no sólo no se disminuía en él lo que comunicaba a otros, pero aún mucho crecía".* Fontes Narrativae. I.163.

[618] J.M. Rambla Blanch. Ibídem. pág.125. Cita este autor los Nos. que confirman esta aseveración: 31, 41-43,60,65-67,69,77,79,82,83,88,92,95,99. Añado a su vez : 11,12,15,17,21,22,23,25,26,27,32.

[619] Ver cita Nº 217. Autobiografía. Nº,42 : Ignacio describe su método detalladamente: *"…nunca hablaba en la tabla, si no fuese responder brevemente, mas estaba escuchando lo que se decía, y cogiendo alguna cosa, de las cuales tomase ocasión para hablar (de Dios) y acabada la comida lo hacía"*

[620] Autobiografía.Nº,66. *"Padre, yo no diré más de lo que he dicho, si no fuese delante de mis superiores, que me pueden obligar a ello".*

[621] Luis Gonçalves de Cámara. Prólogo a la Autobiografía. Nº.3.

con método, como si fuera un Tratado sobre la forma de conversar, Ignacio la valora y cuida de forma exquisita: [622]

a. Considera que como instrumento debe ser de calidad y por tanto eficaz.
b. En su uso, que es función específica e inexcusable del miembro de la Compañía, se debe preparar con "*vigilancia*", "*previsión"*, "*reflexión".*
c. Esta preparación debe aportar serenidad y moderación ("*tardo en hablar, considerado y amoroso")* en cuanto a iniciar la conversación y sus contenidos ("*definir las cosas tratables*").

d. Escuchar previamente de manera atenta y respetuosa, antes de decidir si procede responder ("sentir y conocer los entendimientos afectos y voluntades de los que hablan, para mejor responder o callar").

e. Actuar con ecuanimidad y persuasión sin imposición de las propias ideas. En la controversia proporcionar argumentos *"a ambas partes, por no se mostrar afectado con propio juicio".*

f. Evitar la erudición, grandilocuencia o preferencia por autores determinados *("haciéndome con todos y no me apasionando por ninguno*").

g. Cuando es necesario dar una respuesta se debe dar el parecer con sosiego y respeto ("*quietud y humildad*").

h. Conversar sin condiciones y urgencias para conseguir un objetivo. El tiempo y situación lo marca el interlocutor ("*traerme a mí mismo a la comodidad y condiciones de la persona con la que quiero tractar, para moverle…")*

La influencia en el otro es una consecuencia de la comunicación. Se pretende influir con eficacia para transformar a las personas, para ayudar a mejorarlas o para proporcionarles los argumentos y recursos para el cambio. La capacidad de influencia marca la evolución de su comunicación. A medida que se van afianzando el grupo de compañeros y la Compañía, la comunicación también evoluciona. De la **conversación individual** se pasa a la **conversación asociada o comunitaria**. Toda la Compañía debe conversar como forma de ejercer su misión. Ignacio asume el rol de persuasor que es el rol del líder sociológico o alma del grupo, no necesariamente jefe. Pueden coincidir ambos conceptos en la misma persona, como en este caso, por el carácter carismático del aglutinador. El grupo, la Compañía, se convierte en transmisora del mensaje del persuasor y queda identificada por tal mensaje en el futuro.

La eficacia de la comunicación comprobada por Ignacio y los compañeros en la experiencia de la difusión de su mensaje. La coherencia de éste entre los miembros del

[622] Carta a los Padres enviados a Trento. Roma, enero-febrero de 1546. I. Iparraguirre, C. de Dalmases. Pág. 784. Ibidem

grupo y su cohesión con las nuevas incorporaciones da origen a la superación de la distancia y la separación física con la **comunicación epistolar**. Con este nuevo procedimiento, el concepto y modo de comunicarse evoluciona y adquiere mayor relevancia efectiva pues del ámbito de la relación se introduce en el ámbito de la organización y del gobierno. En esta evolución también han intervenido como causas:

1. la confianza personal en el valor, cuidado y continuidad de las relaciones sociales establecidas.
2. su sentido de gratitud hacia las personas que le han ayudado.
3. la prolongación y sostenimiento de las transformaciones efectuadas en personas adheridas a sus ideas pero alejadas geográficamente.
4. la solicitud de apoyos para su causa o la de sus simpatizantes.
5. la creación de un instrumento que permita mantener, actualizar y difundir el mensaje de la Compañía entre todos sus miembros y en la sociedad en general.

Tanto la comunicación comunitaria como la epistolar son organizadas. Ignacio establece unas reglas verbales inicialmente que pasan a ser escritas posteriormente:[623]

a. La comunicación es un instrumento al servicio del mensaje y del objetivo de ayudar a los demás.

b. Es material de formación para progresar en el conocimiento del mensaje y de la misión.

c. Desde una perspectiva empresarial, que es la que tiene Ignacio en la consolidación de la Compañía, la comunicación es una herramienta de gestión de los propios recursos humanos y de la relación con la sociedad y las Instituciones políticas y religiosas.

d. Ignacio quiere que todo dirigente de la Compañía esté informado e informe y él mismo como cabeza disponga de esa información.[624]

e. La información es una función del servicio personalizado que debe dar el dirigente para ayudar a sus súbditos pues para Ignacio "*importaba al Superior estar al cabo de cada una de las cosas que por el súbdito pasan porque a cada uno le provea según sus necesidades*"[625].

[623] Ver Ignacio Iparraguirre, Cándido Dalmases, Manuel Ruiz Jurado. Obras Completas de San Ignacio de Loyola. Reglas de la Compañía. Las Reglas Antiguas para estudiantes. Pág.657. BAC. Madrid. 1997

[624] Ver carta al P. Urbano Fernández. Roma 1 de julio de 1551. " *pero porque las cosas menudas son cuasi sin número y no se podrían acabar de escribir y para ellas basta la provisión que allá hay de prepósitos locales y provincial, holgaría nuestro Padre se le diese información de las cosas que más importan y de las que tienen más dificultad; y así desea estar continuamente informado del número de hermanos, quienes entran y salen o se despiden y para esto se ha pedido cada cuatro meses una lista de todos los de allá con sus nombres y partes; y cunado acá hubiese una cumplida, después bastaría tocar lo que hay más de nuevo en la de los cuatro meses siguientes".*

[625] Carta al P. Antonio Brandao. Roma. 1 de junio de 1551. I. Iparraguirre, C. Dalmases. Ibidem, pág.884.

f. Pero esta ayuda que proporciona la información la debe utilizar a la recíproca el súbdito para su propio provecho haciendo que "*en todo y de todo se informe al superior, aun de las cosas pasadas…".*La comunicación siempre para Ignacio es un dar y un recibir.[626]

La eficacia de la herramienta reside en que tanto la comunicación oral, como la escrita fundamentalmente, se **realice en red** y se difunda a través de ella.[627] Debe llegar a todos los miembros del grupo y a todas las personas interesadas. La información se debe compartir y tiene un fin didáctico.

La comunicación escrita a diferencia de la conversación tiene también su método y se debe caracterizar por: [628]

a) escribir es una acción de responsabilidad su forma y contenido deben poder ser presentados con dignidad a cualquier persona.
b) toda carta debe tener un tema "principal" expuesto con orden y claridad.
c) cada carta forma parte de una red de comunicación aunque se dirija a una persona. De acuerdo con su contenido entrará en tal red para su difusión
d) el carácter comunitario y abierto de la información recibida personal o grupalmente. Las cartas deben circular entre los miembros de la Compañía.
e) escribir con orden las ideas para edificación de oidores y lectores.
f) toda carta debe ser escrita, releída y corregida siempre pensando en a quien va dirigida y *"haciendo cuenta que todos la van a leer"* y debe aprovecharles.
g) cuidar lo que se escribe y cómo se escribe "*porque es aún mucho más de mirar que lo que se habla; porque la escritura queda y da siempre testimonio*".
h) las anécdotas, temas de salud, sucesos, etc… deberán ir en escritos anexos.

La creación de la **red** es sin duda la **singularidad innovadora** del concepto de comunicación de Ignacio. La red es sencilla porque sólo hay que relacionar entre sí de forma organizada y con periodicidad a los miembros de la Compañía y a las entidades que ésta va generando. En la práctica es prolongar la unión inicial del grupo fundador mediante un vehículo trasmisor permanente de las ideas y objetivos fundacionales. También es la aplicación de la aptitud organizacional que le acompaña desde su época de gentilhombre a las órdenes del Duque de Nájera.

---

[626] Una descripción más amplia y detallada de esta inquietud sobre la comunicación de Ignacio y las reglas y cautelas que impone entre los compañeros y más tarde dentro de la Compañía puede verse en Enrique García Hernán. Ibidem, cap. Los hombres y mujeres de Ignacio, pág. 329 y ss.

[627] Este es un signo más del carácter innovador de Ignacio que no se detiene ante ninguna dificultad para él mismo crear e impulsar la red y hacer que sea aplicada por los otros miembros de la Compañía. Ver carta al Padre Pedro Fabro. Roma 10 de diciembre de 1542. "*Porque de Vos es sólo escribir a uno y de mí es escribiros a todos; que puedo decir con verdad que esta otra noche hacíamos cuenta que las cartas que ahora imbiamos a todas partes llegaban a doscientas y cincuenta; y si algunos están ocupados en la Compañía, yo me persuado que si no estoy mucho, no estoy menos que ninguno y con menos salud corporal"*

[628] Ver carta al Padre Pedro Fabro. Nótese la relevancia que para Ignacio tiene la comunicación y el cuidado, atención y exigencia de calidad que ponía en ella cuando Inicia el escrito en tono que se percibe molesto*: "Yo me acuerdo muchas veces haber hablado en presencia y otras muchas veces haber escrito en absencia, es a saber, que cada uno en la Compañía, cuando quisiese escribir por acá escribiese una carta principal la cual se pudiese mostrar a cualquier persona…"* Iparraguirre y otros. Ibidem. Pág. 763.

La red ha sido creada por él con la conexión de quienes individualmente van siendo sus compañeros desde sus orígenes, hasta cohesionarlos personalmente en un grupo y en una misión. La red no reside únicamente en la relación entre compañeros sino que implica el mundo al que estos pertenecen y que Ignacio visita y conoce.[629] La red no es interna. Ignacio conecta su información con sus relaciones a las que también une en una red de intercambio de información sobre la compañía y de ampliación de relaciones. La red de comunicación escrita parte de él y de forma sistémica se extenderá a todos los miembros por el siguiente procedimiento:

1. escribirá "*todos los meses una vez sin faltar en breve*"
2. *"de tres a tres meses largo, inviandoos todas nuevas y todas copias a todos los de la Compañía".*

Crea como consecuencia de la red un centro de referencia de la comunicación, por estricto sentido del orden. Primero será París, luego Venecia y finalmente Roma. De este centro salen las cartas de Ignacio poniendo en relación a los compañeros y a él llegan.[630] Desde este centro mantiene a su vez:

a. las relaciones personales,
b. sus relaciones familiares
c. un programa personal de captación de nuevos compañeros entre personas de elevada calidad moral e intelectual.[631]

El fin de la red queda claro en una anotación que cierra el procedimiento que plantea a Fabro: "*Y así…nos ayudemos todos, y me favorezcáis en llevar y en aliviar en alguna manera tanta carga como me habéis dado a cuestas…".* La red de comunicación que tiene doble sentido circulatorio, es información vertical y transversal. Es orden en las informaciones sobre las ideas del mensaje, conocimiento de lo que sucede a cada uno de los miembros. Es indicación para situar a los compañeros ante los acontecimientos políticos y eclesiásticos. Es transmisión de criterios que van construyendo la vida interna de la Compañía y es también un instrumento de gestión y gobierno de ésta.[632]

---

[629] Autobiografía. Nº 89*. "En cuanto abandonó la Provincia, se apeó del caballo y si coger nada, se dirigió a Pamplona y de allí a Almazán, tierra del P. Laínez; después de Sigüenza y Toledo; y de Toledo a valencia. Y en todos estos pueblos de los compañeros, no quiso aceptar nada, a pesar de los grandes ofrecimientos que le hacían todos con mucha insistencia".*

[630] E. García Hernán. Ibidem pág. 243: "En Venecia Iñigo estableció su centro de comunicaciones, escribió a casi todos los que conocía y allí recibió cartas de todas partes". Se trata de la preparación de la primera acción conjunta de los compañeros un viaje a Jerusalén que fue abandonado por razones de seguridad.

[631] Ver en este sentido las cartas al P. Manuel Miona y a Mosén Juan de Verdolay. I. Iparraguirre, C. Dalmases. Ibidem pág. 736 y 737.

[632] Son numerosos los ejemplos que confirman esta intención de Ignacio. Ver p.ej. la carta al P. Urbano Fernandes. Roma 1 de junio de 1551*. "…pero lo que nuestro Padre desea saber es todo aquello (en cuanto se podrá) que conviene sepa para más ayudar y mejor satisfacer el cargo que Dios N.S. le ha dado".* Iparraguirre y otros. Ibidem, pág.891.

La comunicación también se plantea para atender la formación de los nuevos compañeros y alimentar la vida intelectual de la Compañía. De Ignacio se debe destacar su apertura a los avances de su tiempo y su incorporación a la actividad cotidiana de la Compañía. Es el caso de **la imprenta** y su utilización como instrumento de difusión ideológica y doctrinal en una doble vertiente:

a. Dentro de la propia organización, en la formación de los novicios y estudiantes, y como fundamento de la docencia en los colegios y universidades.

b. Hacia el exterior de la organización también como vía de divulgación de los Exercicios y obras religiosas o filosóficas surgidas de la actividad reciente de los miembros de la Compañía.

Señala García Hernán[633] que el recurso a la imprenta fue un ***»*** *tema clave en los últimos años de su generalato…Ignacio se percató de la proyección de la difusión impresa* ***»***. Adquiere numerosos libros, constituye bibliotecas, pero específicamente sus relaciones personales y económicas y contactos con libreros, impresores y distribuidores, va dirigida a la impresión y distribución de hojas informativas **«** *para que cualquiera las pudiera leer. Era una operación de propaganda fabulosa que ninguna orden religiosa había hecho hasta entonces* ***»***[634].

La imprenta le sirve para difundir la expansión de la Compañía por el mundo y para poner en valor esta actuación y su misión. Con ello además contribuye a dar a conocer y divulgar datos climáticos, geográficos, culturales y sociales del mundo descubierto, en la sociedad europea. Confecciona diccionarios en diferentes lenguas valiéndose de personas nativas como es el caso de un japonés samurái presente en Roma.

Su objetivo era poner en práctica un programa editorial de publicaciones y de difusión en el que se tratasen temas religiosos, teología, pero también económicos conexos con la moral (sobre la usura en los cambios de moneda y préstamos) y para contrarrestar la propaganda protestante. Finalmente adquieren una imprenta en Venecia para actividad interna acompañada de un largo debate sobre la comercialización de las obras en ella impresas.[635]

También el **arte y el patrocinio** son instrumentos utilizados por Ignacio en el campo de la comunicación, publicidad y propaganda. Se sitúa en el contexto en que Plazaola define la orientación desde el Concilio de Trento, del arte religioso de finales del siglo XVI y del XVII: **«***La formulación precisa y definitoria de verdades que había negado la*

[633] E. García Hernán. El autor proporciona una amplia explicación de la labor de colaboración con libreros y difusora de libros y escritos por parte de Ignacio y otros miembros de la Compañía destacando los aspectos propagandísticos de estas actuaciones. Págs. 418 a 422.Ibidem.
[634] E. García Hernán. Pag. 418. Ibidem.
[635] Sobre la relación de Ignacio con los libros en cualquier etapa de su vida, la referencia es Georg Eickhoff, Iñigo Lopez de Loyola entre "Armas y letras". En El País Vasco en el Renacimiento (1491- 1521). Editor José Luis Orella Unzue. Inst. Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bolbao.1994.

Reforma protestante provocó una entusiasta reacción que quedó expresada en el arte **»**[636].

En este proceso, se debe incluir la imaginería y la propagación de una iconografía con la que además de incidir en el imaginario popular con proposiciones y sentimientos piadosos y ejemplares, reforzaba todo el aparato ideológico de la Iglesia. Manifiesta Plazaola que se produjo **«***una explosión iconográfica que aportará al patrimonio artístico de la Iglesia el repertorio más espléndido y novedoso de toda su historia. El misterio de Cristo, las prerrogativas de la Virgen María, la fe en la eficacia de los sacramentos, la necesidad de las buenas obras, el heroísmo ejemplarizante de los mártires y de los santos hallarán en el arte de este siglo y especialmente en la pintura una gran variedad de expresiones y una infinidad de matices* **»**[637]. El objeto pretendido o no, es mover a devoción al pueblo sencillo, expresar como también dice Plazaola, la religiosidad con un lenguaje comprensible y estimulante, marcar la sensibilidad de la sociedad cristiana y reafirmarla.

Ignacio, y más tarde la Compañía sigue su criterio, entiende que la función del arte es didáctica y de comunicación de ideas. La imagen sugiere y dice tanto o más que la palabra que se predica. Induce y difunde emociones espirituales que ayudan a la voluntad en su propuesta de transformación. Comparte el efecto sicológico de la limpieza mental liberadora y estimuladora que la imagen artística conlleva respecto a la vulgaridad de lo cotidiano, y lo utiliza como medio de introducción de sus valores de excelencia en el individuo y en la sociedad.

En esta misma línea orienta el **Patronazgo y Mecenazgo con la comunicación**[638]**.** Ignacio incluye en sus *Constituciones* el trato especial que los rectores deben tener con los fundadores de sus Colegios, las atenciones de carácter espiritual que tenían que dispensarles, las preeminencias y privilegios que les debían guardar: «*porque es muy debido corresponder de nuestra parte a la devoción y beneficencia que usan con la Compañía»*[639]. Con esta atención responde al deseo de publicidad del hecho fundacional y perduración del recuerdo de los benefactores más allá de la esperanza de vida propia del hombre del Renacimiento.

Esta iniciativa es producto de la creatividad de Ignacio para el desarrollo de su obra educativa. Incluida nada menos que en las Constituciones, muestra a modo de fe

[636] Juan Plazaola. Historia del Arte Cristiano. Cap. X. Contrarreforma y barroco. Pág. 221. B.A.C. Madrid 1999.
[637] Juan Plazaola. Pág. 226. Ibidem.
[638] Javier Burrieza Sánchez. «La recompensa de la eternidad. Los fundadores de los colegios de la Compañía de Jesús en el ámbito vallisoletano», Revista de Historia Moderna. Anales de la Universidad de Alicante, nº 21, pp. 29-56. 2003. Ver también del mismo autor: Patronato, mecenazgo y salvación del alma, Dueros del Barroco. Biblioteca 19, Estudio e Investigación, Ayuntamiento de Aranda de Duero, 2004, pp. 137-174.

[639] Constituciones. Cuarta parte. Capítulo I. De la memoria de los Fundadores y Bienhechores de los Colegios. Obsérvese el cuidado especial que Ignacio otorga al responder con un servicio a quienes contribuyen con su fortuna a la creación y sostenimiento de los Colegios. Sobre un supuesto similar se basa el actual patrocinio o esponsorización modernos en temas culturales y deportivos.

notarial, una constancia de la memoria de las acciones generosas que realizaron los fundadores por medio de diversos símbolos externos: los escudos de la familia en el templo, en sus retablos o en las fachadas, hasta su propia ubicación en la iglesia durante una celebración litúrgica o el lugar de su enterramiento.

Ignacio es práctico, debe continuar obteniendo recursos para sus proyectos educativos. Pero a la vez no duda en ser generoso atendiendo la vanidad humana por un lado y por otro la voluntad bienhechora que busca una recompensa, en la tierra y en el cielo, a su compromiso religioso. Ignacio busca financiación para sus proyectos. Incentiva la donación y la comunica socialmente. Estimula nuevos patronazgos, recibe y paga con servicio perpetuo que honra al donante. *"Y generalmente en ellos, y a los que fueren cosa suya, en sus días y después de ellos, téngase la Compañía por obligada especialmente, de obligación de caridad y amor, de hacerles todo el servicio que según nuestra mínima profesión se pudiese a gloria divina".*[640]

La trascendencia de la comunicación para Ignacio es enorme, tanto que se convierte en su legado al concluir las Constituciones y en fundamento de la continuidad de la Compañía: "*mucho también ayudará para conservar el buen ser de ella…el tener noticia y nuevas de unos con otros y mucha comunicación*"[641]

La actitud pragmática de Ignacio le lleva a explorar paralelamente unas ***relaciones con la élite*** social, política e intelectual e ir configurando un grupo de compañeros también de élite por sus características personales, calidad humana y nivel intelectual. Pero mientras vincula y consolida un grupo de compañeros extiende sus relaciones con sus amistades, retoma la vinculación con su familia y establece una conexión con la nobleza política europea y con las autoridades eclesiásticas y académicas. Vincula a su persona incluso a sus jueces y oponentes. E. García Hernán subraya **«** *la facilidad que tenía Iñigo para conocer personas y adentrarse en lo escondido del espíritu humano* ». Ignacio sabía moverse en el segmento social superior de su época. Prosigue García Hernán: en París **«** *Iñigo no sólo quería contactar con alumnos, sino también con profesores. Se sentía con cierta seguridad para hablar con ellos. Su condición de servicio en la Corte, su edad relativamente avanzada, así como su círculo de amistades, le hacían moverse con paso seguro en ese ambiente superior* ». [642]

Es la **opción elitista** de Ignacio, constatable en su Autobiografía. Se puede añadir igualmente que notoria[643] como resultado de su "*retorno al mundo*" como una opción más para trasladar su mensaje y cumplir su misión dentro de la sociedad en la que vive y en particular su tiempo. El concepto de **élite** que aplica Ignacio es muy cercano al

[640] Constituciones. Cuarta parte. Cap. I, Nº, 318.
[641] Constituciones Décima Parte, Nº, 821.
[642] E. García Hernán. Ibidem, pág. 214.
[643] Ver Autobiografía. Nos. 77 y 80. Detalla la influencia ejercida en dos brillantes alumnos de la Universidad de la Sorbona y la reacción de los universitarios ante su transformación de vida. También la solicitud de ayuda para algunos compañeros a la dama de honor de la Reina de Francia y admiradora de Ignacio.

utilizado en la sociología moderna para definir esta categoría social:[644] minoría reconocida dentro de la sociedad, como superior en algún aspecto, y que puede dominar o controlar algunos o todos los sectores de la sociedad. Se aplica también a un grupo en cuyos miembros destaca la unidad de los fines por los que actúan, cooperan y se identifican o diferencian en la sociedad.

Esta orientación de Ignacio no supone modificación alguna de sus principios, de su comportamiento y de su modelo de vida.[645] El mismo con su transformación y su misión de servicio se ha colocado en su época, y en ella se encuentra como estamento influyente en la política, la economía y la religión la élite diferenciada del común de su sociedad. Más bien puede deducirse que:

a) es consecuencia de la experiencia personal adquirida en las persecuciones sufridas desde Alcalá a Roma pasando por París, por el menosprecio de la autoridad ante la carencia de conocimientos.

b) es consecuencia del sentido instrumental que concede a los "valores mundanos" que su sociedad considera fines. Poder, conocimientos, relaciones, títulos, son sólo instrumentos eficientes para la difusión del mensaje. Lo define como "desprendimiento" y como uso correcto de "*las cosas terrenas dando buen ejemplo y enseñanza a hijos, siervos y parientes".*[646]

c) es un reformador no un revolucionario. No discute ni el orden social, ni el estatus social con los que convive. Discute su uso. Quiere utilizar la capacidad de influencia de estos instrumentos para una difusión más amplia y eficiente de su mensaje y para su "servicio a los prójimos". Son instrumentos de servicio, que es la misión de Ignacio.[647]

La **opción elitista** de Ignacio es una opción selectiva y por motivos de eficiencia. Es una postura subsidiaria que refuerza otra de más valor que ella. Es un soporte de su mensaje que es un servicio universal y para todos los individuos que debe ser

[644] David Mamo. Sociología contemporánea y doctrinas sobre la élite, Diccionario de Sociología. Pág.596 y ss. Edic. Paulinas. Madrid 1986. Charles Wright Mills. La élite del poder. Fondo de Cultura Económica. México. 1976.

[645] Lo confirma en carta a su hermano Martin García de Oñaz, París, junio de 1532 *: "Un hombre en esta vida tener vigilias, ansias y cuidados para mucho edificar, augmentar paredes, rentas y estado, para dejar en la tierra mucho nombre y mucha memoria, no es mío condenarlo pero tampoco puedo alabarlo…"*

[646] Carta citada.

[647] Un buen ejemplo del sentido reformador de Ignacio figura en la carta a su hermano Martin ya citada: No le dice que abandone su afán de extender su patrimonio familiar sino que lo use en provecho *"de pobres, huérfanos y necesitados".* No le dice que renuncie a su estatus noble sino que actúe *"dando buen ejemplo*" a sus servidores y familiares. Que trate a los demás "*gastando buenas palabras*", aplique *"justo castigo*" sin arbitrariedad, sin apropiarse (*sin embargo*) de sus bienes, "*sin ira, y sin enojo".* Con generosidad, sin negar la ayuda de su autoridad, poder, "*dineros y hacienda*". Aplica una máxima que sintetiza su convicción y coherencia con su nueva vida transformada y su sentido de servicio: *"No debe ser corto aquel con quien Dios N.S. ha seido tan largo con él"* y concluye con un consejo que debe convertirse en lema de vida personal y social nueva: *"Tanto descanso y bien hallaremos, cuanto en esta vida hiciéramos, y pues mucho podéis en la tierra donde vivís, una y otra vez os ruego por amor de nuestro señor Jesucristo, os esforcéis mucho no sólo en pensar esto mas en quererlo y obrarlo".* Con estas recomendaciones Ignacio es un promotor de la subsidiariedad.

transmitido con calidad, claridad y significación atractiva. Sobre este sentido práctico dice Rambla Blanch, *«las cosas de la tierra ya no le parecen fatalmente rechazables: todo puede servir para "ayudar a las almas" (su misión), todo puede integrarse en las construcción del reino de Dios, si se sabe descubrir su sentido: transformar el hombre de mundo en hombre de Dios para que el hombre de Dios transforme el mundo en el Reino de Dios.»*[648]. Una simple acción higiénica de Ignacio, pone de manifiesto esta apertura al mundo como indicio del enfoque de su vida y como instrumento para la eficiencia de su misión: en Manresa, "*dejó aquellos extremos que de antes tenía; ya se cortaba las uñas y los cabellos".*[649]

Es una forma, también, de poner en práctica el "*ser más*" de los primeros días de Loyola aspiración a la que nunca renuncia. Su voluntad es evitar la marginalidad en la que caen varios proyectos reformistas. De nuevo la experiencia le ha puesto de manifiesto que quienes plantean la reforma son individuos atrayentes y ejemplares pero aislados. El eco de su mensaje llega muchos lugares, ciudades y la misma Corte pero no consigue movilizar ni influir en las personas, ni tampoco reunir seguidores. El ante esta experiencia decide estar inmerso en la sociedad. Exteriorizar un espíritu de superación y cambio personal trasladable a la colectividad.[650] Quienes forman la Compañía pertenecen a un grupo de élite con estas premisas. Además de por su estilo de vida personal, su formación intelectual y su misión.

Esta diferenciación e identificación como élite parece haber sido pretendida por Ignacio al fundamentar la cohesión del grupo o Compañía, en supuestos semejantes a los que Wright Mills aplica a la cohesión de la élite:[651] la extracción social común (clase media alta de la época, estudiantes universitarios), la homogeneidad de las actitudes y valores (hacer votos, unidad de mensaje, estilo de vida austero, servicio a los pobres), capacidades prácticas (predicar, enseñar, aprender idiomas nuevos, viajar, fundar instituciones),relaciones sociales en el ámbito de la élite,(intelectuales, nobleza, cardenales, nuncios).

Ignacio pretendidamente o no, consigue situar una élite de individuos y un grupo de élite, relacionado con las élites que ejercen el control político, económico y religioso de su época. Es una élite reconocida e imitada por la elite de poder y autoridad, y del mismo modo por la no-élite. Aunque su atención preferente es asistir a los necesitados, la Autobiografía destaca la relación con personas de clases dirigentes y relacionadas con el poder político y eclesiástico e incluso el económico. Ya sea como bienhechores y colaboradores indirectos en la fundación de la Compañía, o bien como oponentes a la misión de Ignacio. En ambos casos, debido a las características

[648] J.M. Rambla Blanch. Pag.123. Ibidem.
[649] Autobiografía. Nº 29.
[650] Autobiografía. Nº,57*:"Y estando en Alcalá se ejercitaba en dar ejercicios espirituales y en declarar la doctrina cristiana; y con esto se hacía fruto a gloria de Dios. Y muchas personas hubo que vinieron con harta noticia y gusto de cosas espirituales…"*
[651] Ch. W. Mills. Ibidem.

apreciables y distintivas de los integrantes de la Compañía: como la capacidad intelectual, la autoridad moral que induce su comportamiento, el prestigio personal y colectivo y el influjo en el conjunto de la sociedad.[652]El carisma de Ignacio y de los compañeros provoca reacciones sociales de distinto signo. No son profetas. Su mensaje es de cambio individual para un cambio también colectivo. No cambia estructuras, ni órdenes sociales, cambia conductas y objetivos de vida que dan otro sentido al orden social.

El grupo carismático es de carácter renovador, como su líder, ante su propio ambiente y ante la tradición. Insiste siempre en proponer una identidad alternativa propia, particularmente ante las personas y grupos opositores. Para la organización social vigente, el carisma personal o grupal, establece un cambio de las directrices de pensamiento y de acción que se concreta en una orientación totalmente nueva de las formas de vida y de la relación con el llamado "mundo".

El sentido de la eficacia le lleva a buscar el **reconocimiento social** de nuevo con un sentido instrumental: medio de influencia, propagación de su mensaje y facilitar su misión reformadora. Evita caer en la marginalidad o ser considerado marginal, al estilo de otros predicadores religiosos de la época. El reconocimiento social se debe extender a sus ideas, a su proyecto, a sus compañeros. Dice ante el Inquisidor que "*tiene compañeros*" como un código de relevancia social.[653]Selecciona y cuida las relaciones personales eclesiásticas y políticas. Con su experiencia y hábitos de noble caballero que nunca abandona, utiliza estas relaciones sociales para facilitar sus fines: penetrar en la sociedad, ser escuchado, ayudar a sus compañeros. Adapta la vida mundana, la integra en su misión y estilo de vida.

Con este enfoque Ignacio busca un doble reconocimiento, el social y el eclesiástico que con lleva a su vez en esa época el reconocimiento político. No son fines en sí mismos sino objetivos instrumentales. Su intención procede de su sentido de la acción como líder singular. Consigue unir su servicio a la causa espiritual (servir a Dios) y su servicio al hombre como su tarea vital. Transforma su actividad (estudios, viajes, relaciones humanas, atención a los débiles, relación con el poder, predicación, exposición de los Exercicios) en servicio a las personas y en trabajo "*por la mayor gloria de Dios".* El reconocimiento social le permite reducir los límites que se plantean a su acción y a su mensaje.[654]

Este sentido del reconocimiento social hace que el mensaje de Ignacio tenga un valor durable. Se puede decir que actual y perdurable por su antropocentrismo, pero también por darle a éste, una trascendencia y una dimensión elevada pues le

[652] D. Mamo. Ibidem, pág. 601. Ver también Wilfredo Pareto. Tratado de Sociología General. Formas y equilibrios sociales. Revista de Occidente. Madrid.1980.
[653] Autobiografía .Nº, 86.
654 J.M. Rambla Blanch. Ibidem. Rescatar la acción. Pag.135.

descubre al individuo las potencialidades y esperanzas ocultas en la compleja humanidad. Su posición social se identifica por la atención preferente a los débiles (pobres y oprimidos), la liberación de dependencias y opresiones de hábitos sociales o doctrinales y del poder económico o político.[655]También por dirigir toda la energía y actividad hacia tal liberación desde la coherencia con la propia conciencia. Su misión que él define como espiritual es en realidad un compromiso de superación personal para conseguir que el individuo, y la humanidad por extensión, lleguen a una vida humana plena. La transformación que impulsa Ignacio es un proceso de humanización.

El reconocimiento social que recibe, en beneficio del cumplimiento de sus planes, lo describe en la Autobiografía, desde una doble perspectiva:

I. Una de signo negativo: las persecuciones, críticas y difamaciones a las que se enfrenta, la vigilancia e intento de control y anulación, por parte de la autoridad eclesiástica.[656]

II. Otra positiva como son las adhesiones de los estudiantes y profesores más cualificados de la Universidad, las de figuras dirigentes e influyentes en la vida política y social.

III. El reconocimiento se refuerza con las consecuencias que se derivan de ambas perspectivas: la no existencia de resolución condenatoria alguna, la demanda de su método de los Exercicios, las lealtades de "personas espirituales" que no se configuran como compañeros pero respetan, acogen y propagan su figura y mensaje.[657]

Ataques y adhesiones confirman el reconocimiento social que le lleva a la búsqueda del **reconocimiento eclesiástico y político**. Tanto para asegurar su misión, consolidar la Compañía como para apoyar la acción pública de los compañeros. Lograr este reconocimiento será una ardua tarea llena de obstáculos, maledicencias, rumores críticos y falsos, sospechas y acusaciones, confusión pretendida con acusados de herejía.[658]

655 Autobiografía. Nº, 38.defensa de madre e hija de los soldados. Nº,43: reprende conducta inmoral en el barco. Nº, 87 y 88. Reordenación y regulación de las costumbres sociales en Azpeitia.
656 Ver Autobiografía. Nos.59, 63, 65, 70, 86
657 Ver Autobiografía. Nos. 80, 84, 86, 90, 95

658 Para una descripción detallada de la etapa de la formación definitiva de la Compañía y su reconocimiento por el Papa. Ver E. García Hernán, Ibidem pág. 261 y ss. También A. Ravier, Ibidem, pág. 54 y ss.

El éxito va a depender de sus cualidades como líder, de su estrategia de persuasión respecto a su proyecto y de su capacidad de gestión del grupo de compañeros en sus valores y capacidades individuales y en su desarrollo como grupo.[659] Su tenacidad y fortaleza personal (seguridad) le hacen anticiparse y afrontar a sus adversarios, al acusador y al juez.[660] Busca avalistas protectores, asume su propia defensa en el juicio y lo afronta con sus propios testigos. Sus compañeros con sus conocimientos, cohesión y modelo de vida, confirman la rectitud de actuación de su líder.[661]

Esta búsqueda le permite recibir información y ser testigo de los movimientos reformistas que se dan en la época. Así mismo vivir y experimentar las exigencias de reforma de la Iglesia y de sus órdenes religiosas que se proponen a partir de hombres y mujeres espirituales de vida recta y desprendida. Él mismo, en su proceso de introducción y reconocimiento social se ha puesto en primera fila de la reclamación de reforma aunque no lo plantee verbalmente pero si lo practique con su estilo de vida y el de sus compañeros.

De hecho su movimiento de formación de la Compañía no difiere singularmente de otros que se dan en el entorno universitario (Teatinos en particular). No se oculta y por eso, desde las que llamaríamos posiciones inmovilistas, se le persigue por introducir incertidumbres y cambiar a las personas en sus valores y su conducta sin control de la autoridad y con un método no sometido a ella.[662]

Propone crear una nueva forma de orden religiosa que en lenguaje militar se llamaría de intervención rápida: pocos miembros, muy cualificados y disciplinados, cohesionados, de vida austera y con tres votos (pobreza, obediencia, y castidad).[663]Esta orientación se está madurando por consenso en la Compañía. Es una nueva forma de elitismo y selectividad pero también de más calidad en el servicio. Ignacio observa paralelamente qué es lo que pretende la Iglesia. El Papa ha encargado un informe para la Reforma donde insiste en tres criterios: calidad humana, nivel intelectual y mayor austeridad.[664]Esos serán los criterios guía de las características que

[659] Los biógrafos destacan el especial cuidado que Ignacio pone en visitar a las familias en España de sus compañeros de París y la protección especial que busca para ellos en su viaje de Paris a Venecia en su correspondencia a la dama de honor de la reina de Francia Leonor de Austria y a su confesor. Ver E. García Hernán. Ibidem, pág.245. *"Os empleéis para la hora que se partan, así en la facultad que pudieredes ayudándolos, como aun hablando con algunas personas".*

[660] Autobiografía. Nº,86 y 92.

[661] Autobiografía. Nº, 93

[662] Autobiografía. Nos, 67, 86. La Inquisición le pide copia del libro de los Exercicios.

[663] E. García Hernán. Ibidem, pág. 242. "Así se iban abriendo paso los Clérigos Regulares, cuyo objetivo prioritario era la vida comunitaria como sacerdotes seculares haciendo votos. Tenían en común ser muy restrictivos a la hora de incorporar nuevos miembros… Estaban intelectualmente armados…"

[664] En carta al Urbano Fernandes, Roma 1 de junio de 1551 le plantea los criterios de selección y admisión a los postulantes de entrar en la Compañía: quiere *"sujetos que sean para algo, con vigor y aptitud natural o para letras y ejercicio dellas o para ayudar en obras pías exteriores y que no les falte industria para lo uno o lo otro" "Que fuesen salidos de niños…y que fuesen comúnmente de honesta apariencia exterior, por la conversación que en nuestro instituto y modo de vivir se requiere con prójimos". "Con letrados o personas de especial prudencia sufre más la falta de salud, porque los tales medio muertos ayudan".* Ignacio está aplicando un criterio que utilizan las organizaciones modernas en sus políticas de selección de personal. Al seleccionar nuevos empleados-especialmente

definen a los miembros profesos de la Compañía y de la selección de los candidatos a formar parte de la nueva Compañía. Ignacio quiere personas maduras, con personalidad hecha e iniciativa, con buena presencia personal externa para la comunicación social y con una sólida formación.

Ignacio logra, no directamente sino precisamente por medio de los compañeros el reconocimiento político-eclesiástico al que aspira.[665] Les cede el protagonismo de presentarse ante la máxima autoridad eclesiástica indicando que son sus amigos, sus cualidades formativas e intelectuales y que su origen es plural en lo geográfico, en lo cultural y en lo social. Describe este reconocimiento con entusiasmo y detalle del nivel e importancia de la bienvenida, no por obtenerla solamente, sino porque es el resultado del buen hacer de los compañeros, en cuya capacidad ha delegado este reconocimiento. Así mismo subraya la credibilidad que obtienen respecto a su estilo de vida y sus ideas y como consecuencia la afirmación de su pequeña e incipiente organización.

"*Después (los compañeros)…fueron a Roma…a tener la Semana Santa, y como ellos se hallasen en pobreza, sin dinero y sin favor de ningunas personas de letras ni de otra cosa alguna, confiando y esperando solamente en el señor, por quien venían, hallaron y son trabajo alguno, mucho más de lo que ellos querían, es a saber: hablaron al Papa, y después que fueron llegados, muchos cardenales, obispos y doctores disputaron con ellos, y uno de los que disputaba era el cardenal Ortiz, el cual les ha seido en gran manera muy favorable, y así otros señalados letrados; de manera que el Papa fue tan contento y todo el auditorio, que luego comenzaron a darles todo el favor posible…"*[666]

En este contexto no es casualidad que Ignacio reúna al grupo compañeros en Venecia. Lugar de encuentro y centro de comunicación. Ciudad adecuada para completar estudios de teología que son el salvoconducto de su misión y de acuerdo con García Hernán **«***el centro reformador más importante en Italia, incluso más que Roma***»**.[667]En Venecia Ignacio organiza la primera expansión misionera y de servicio de los compañeros y la presentación en sociedad de la Compañía.[668]

---

para los puestos en que se está en contacto con los clientes- lo más prudente es contratar en vista de la actitud y capacitar para las destrezas. Ver W.N. Plamondon. Energía y liderazgo. El líder del futuro. Cap. 28, pág.304.

[665] Autobiografía. Nº, 93. Autorización de ir a Jerusalén, financiación del viaje, licencia para ordenarse por parte del Papa cumplida por su Nuncio en Venecia, permiso para predicar y trabajar en los hospitales, dar clases en la Universidad, etc…

[666] Carta a Mosén Juan de Verdolay. Venecia 24 de julio de 1537. I. Iparraguirre y C. Dalmases, Ibidem. Pág.738.

[667] E. García Hernán. Ibidem, pág. 244.

[668] Autobiografía. Nº, 93,94, 95. *"…se dispersaron por el Véneto".* En carta a Mosén Juan de Verdolay desde Venecia el 24 de julio de 1537 escribe a propósito de esta primera actuación como Compañía: *"Así todas estas cosas acabadas, así en Roma como en Venecia, y todo graciosos sin llevar dineros, nos dio el mesmo delegado autoridad cumplida para que en todo el dominio de Venecia pudiésemos predicar, enseñar e interpretar la escritura pública y privadamente; así mesmo confesar y absolver de casos episcopales, de arzobispos y patriarcas*". I. Iparraguirre, C. Dalmases. Ibidem. Cartas e Instrucciones. Pag 739.

La consolidación del grupo de compañeros, en adelante la Compañía, sigue las pautas que marca el liderazgo de Ignacio. De entrada cuando está seguro de la solidez y cohesión del grupo, en sus convicciones ideológicas y en su relación interpersonal, manifiesta públicamente y a la autoridad que "*tenía compañeros*"[669]. No sus compañeros. No utiliza el posesivo porque él mismo es uno más de los compañeros, un integrante del grupo que tiene valor no sólo por su figura reconocida, sino por los valores que cada miembro aporta. Ignacio, persona eficaz, quiere que se destaque el valor de los individuos y como consecuencia de la Compañía. El buen líder entiende que una organización se une y consolida por medio de los valores, creencias compartidas y compromisos adquiridos.[670]

Este principio le permitirá a la incipiente organización superar las dificultades internas y externas que irremediablemente aparecen. En particular abordar el debate de las "Deliberaciones" con un método consensuado y con una toma de decisiones asumida por unanimidad. Más adelante, con ausencias forzosas pero con delegaciones, escribir también en consenso la "Formula" del nuevo Instituto a presentar al Papa para su aprobación.

El grupo se forma tanto en Barcelona como en París, atraído por la personalidad de Ignacio y por su mensaje. Ignacio aparece como una persona solidaria y desprendida. Ayuda a estudiantes pobres con consejos y con dinero que él ha postulado. Busca trabajo para el que lo necesita. Orienta en los estudios con un sentido de adecuación a la demanda de los tiempos (caso de Bobadilla)[671] . Juntos buscan ideas nuevas. Se debe destacar que las personas que se adhieren se caracterizan por su alto nivel de formación y personalidad notoria e independiente.[672] Ignacio representa una inquietud que ellos mismos experimentan: la constatación de la decadencia evangélica de la Iglesia. Les propone una solución realista: transformar al individuo para transformar a la sociedad y a la vida religiosa.[673]

[669] Autobiografía. Nº 86.
[670] William N. Plamondon. Energía y liderazgo. El líder del futuro, Cap.28, pág.304.
[671] Ver E. García Hernán, Ibidem pág. 215 y ss. A. Ravier, Ibidem, pag 54 y ss.
[672] E. García Hernán indica: «Guillermo Postel escribió una biografía de Francisco I en la que señala que Iñigo y sus compañeros se situaban en la corriente teológica del Colegio de Francia, es decir, en los estudios de latín, griego y hebreo como vía moderna. Esta afirmación es importante pues la mayoría de los compañeros realizaban tales estudios». Ibidem, pág. 216.
[673] A .Ravier. Ibidem, pág. 54.

La constitución del grupo es espontánea y sencilla. Siguen las pautas de raciocinio y orden de los procesos ignacianos. [674]

a) Se reúnen con periodicidad, estando presente Ignacio o no. Son un grupo que subsiste de forma autónoma.

b) Ignacio favorece el reconocimiento de otros liderazgos que cohesionan y animan al grupo en su ausencia.[675]

c) Razonan, discuten y buscan. El tema de debate es como vivir una vida reformada en la Iglesia de su tiempo evitando la ruptura y el rigor marginal.

d) Coinciden en sentimientos y posturas distintivas y diferenciadoras socialmente: vida pobre y austera y ayudar al prójimo con limosnas y orientaciones espirituales. Estilo de vida que no encuadrado ni en la sociedad civil ni en la religiosa de la época.

e) Superar los bueno sentimientos y pasar a la acción. Constituir un grupo que ejerza en la sociedad y difunda el mensaje de renovación y reforma interior y personal para reformar la vida religiosa y la conducta social.

f) Significar con un acto comunitario la confirmación del grupo, el compromiso común, su propuesta de vida y su misión. Votos en la Cripta de los Mártires de Montmartre.

g) No adoptar formas organizativas tradicionales. Innovar la forma de vida religiosa y la organización para mayor eficacia en el servicio. Sin vida en común pero con relación permanente y ayuda mutua cada uno según sus capacidades.

h) Buscar un objetivo de acción para el grupo: Jerusalén, o, ponerse a disposición del Papa.

i) Tomar las decisiones por unanimidad o por mayoría tras una deliberación en común..

---

[674] Montmartre marca el tiempo del compromiso individual y grupal. En adelante no son estudiantes y profesores, son además compañeros. La Autobiografía no cita este acto clave constituyente sólo dice al salir de París que "*tenía compañeros".* Palabras que si entendemos la parquedad expresiva de Ignacio tienen el valor de quien está señalando un objetivo cumplido. E. García Hernán comenta este hecho fundacional y confirmativo del grupo desde la perspectiva de un plan que Ignacio va cumpliendo: « *Sus compañeros eran lo principal para él, tal como sucedía desde 1524 cuando se le unieron en Barcelona los tres primeros. Ya entonces tenía claro que quería establecer la Compañía, lo que no significaba fundar una nueva Orden religiosa sino una nueva forma de vida, un modo de proceder, algo nuclear en cada uno e igual para todos, un mínimo denominador común* »

[675] A. Ravier da una gran importancia a este hecho. Tanto a la "delegación" escogida por Ignacio en un momento delicado de su ausencia en un grupo recién constituido como al mantenimiento del espíritu de compromiso e ideología del grupo. Dice Ravier: «*Sobre todo viven según una regla de vida que Ignacio les ha dejado al partir, confiándolos, indica Laínez, "**al buen maestro Pedro Fabro puesto que es el mayor de nosotros***" ».

j) Completar una formación equilibrada que integre nuevas enseñanzas y métodos de conocimiento.

Ignacio ha promovido un grupo que actúa y se identifica públicamente y además es reconocido por la sociedad civil, los representantes de la autoridad política y la autoridad eclesiástica. Es un grupo de hombres jóvenes, más que Ignacio. Formados con rigor y competencia intelectual, también de mayor nivel y amplitud de conocimientos que Ignacio. Es un grupo plural en su origen geográfico y social. Como líder ***ha ido definiendo y desarrollando una cultura*** (modo de vida) ***para el grupo y del grupo***, que le proporciona su identidad social como esbozo de organización. [676] Esta cultura común se manifiesta en los siguientes hechos:

I. ***El grupo es una extensión de su líder***, una forma de abarcar más horizonte, con un estilo de vida propio, dotado de proyección social, con influencia en personas e instituciones. La sicología del líder y la de sus seguidores, de acuerdo con Fromm, están estrechamente relacionadas entre sí. Hay un matiz tipificador del hecho: no son seguidores sino compañeros, lo cual les nivela, les hace interactuar, consensuar, contrastar, aunque Ignacio sea el líder cohesionador reconocido.

II. ***Son además compañeros para un proyecto concebido en común***. Inicialmente su compromiso se centra en su propia conciencia y conducta o forma de vida. Sus convicciones de reforma espiritual, el cumplimiento de los objetivos propuestos y el servicio a la parte más débil de la sociedad. Su proyecto es original y propio, de Ignacio y del grupo. La propuesta de ir a Jerusalén más bien parece una acción-objetivo de servicio espiritual no sujeta más que a sus propias reglas y los dictados de su conciencia bien dirigida.

III. ***No son Institucionales***. Ignacio sin duda recela de la autoridad eclesiástica con la que se relaciona pero no se pone a su disposición. De ahí su fijación en la dependencia directa del Papa como alternativa al objetivo imposible de Tierra Santa. De nuevo actúan su seguridad personal, su sentido de libertad de acción y su razón práctica y eficaz de evitar limitaciones y dependencias en su misión. La autoridad es un medio. Trabaja para el momento presente. El futuro fijará su tarea y la tarea de la Compañía. Es el camino tomado en Loyola que la experiencia con la inquisición le ha confirmado. Volvemos a la confrontación burocracia- acción siempre presente en la vida de Ignacio.

Esta aparente ausencia de compromiso con la Iglesia debe matizarse por el compromiso de Ignacio con la persona. Ignacio busca y trata al individuo cualquiera que sea su condición. Busca y pretende transformarle, hacer que se supere, porque su

[676] Ver William C. Steere, Jr. Las principales dificultades del liderazgo para los ejecutivos actuales y futuros. Cap. 27, pág. 292. El Lider del Futuro. Ibidem..

conducta condiciona el rol, el cargo y la posición que tiene. Su misión va dirigida a estudiantes, pobres, mujeres, nobles, comerciantes, intelectuales, gobernantes, obispos y cardenales. Los Exercicios son para cualquiera con la adecuada acomodación, a la edad, posición social, a la profesión y al conocimiento y debidamente dirigido. [677] Toda persona es objeto de su atención y su misión es "*servir al prójimo"*

La ***diferencia de su reforma*** radica precisamente en poner al hombre en el centro de sus intenciones y objetivos. No se dirige contra las estructuras e instituciones eclesiásticas argumentando su ruptura con revisiones doctrinales. Ignacio no rompe con nada estructural ni doctrinal. Habla de vicios, condenando y de virtudes, alabando.[678] Habla de imitar una vida ejemplar (Jesucristo) y de una transformación de conducta y estilo de vida (*para el servicio de Dios N.S.*). No es un teólogo, es un apóstol convencido de la necesidad de transformación personal, para la transformación de la sociedad, de las instituciones públicas, de las profesiones y para conseguir la reforma de la Iglesia.

Al contrario que Lutero, su relación con Dios no es de sumisión sino de encuentro voluntario[679]. Esta diferencia marca la manera de entender al hombre e incluso su relación con las personas, con los representantes de la autoridad, los representantes de la ciencia y del conocimiento, con los marginados sociales, con los representantes del poder. El hombre es el centro y el fin. La autoridad para Ignacio es instrumental, al servicio de las personas. Para Lutero la sumisión es natural porque *"el poder y donde éste florece, su existencia, su permanencia se deben a las órdenes de Dios*".[680]

Como cree en el hombre cree también en su capacidad de mejorarse, transformarse, reforzar su personalidad y de cualificarse poniéndose en consecuencia, como había dicho siglos atrás San Ireneo, en el camino de Dios. Fromm analiza a Lutero como liberador de la autoridad de la Iglesia pero como sometedor a una autoridad mucho más tiránica, la de un Dios que exigía como condición esencial de salvación la completa sumisión del hombre y el aniquilamiento de su personalidad individual. Ignacio es sobre todo liberador de toda vinculación a poderes terrenales que por una parte pueden desviarle y anularle. Pero tales poderes, por otra parte adquieren su adecuado valor instrumental, cuando ayudan a liberar al individuo para buscar su perfección porque ese es el camino del encuentro con Dios.

El valor del hombre es supremo porque para Ignacio es el valor que Dios le ha dado, no hay sumisión sino equiparación, proximidad. Dice en los Exercicios*: "…mirar como Dios habita en las criaturas…en los hombres dando entender y así en mí dándome ser,*

[677] Ver Exercicios. Anotaciones 1ª a 20ª.
[678] Autobiografía. Nº, 65.
[679] Ver estudio de Erich Fromm, El periodo de la Reforma, en El miedo a la Libertad. Ibidem, pág. 92 y ss.
[680] Citado por E. Fromm en El Miedo a la Libertad. Römerbrief, 13.1. Ibidem. Pág. 113.

animando, sensando y haciéndome entender; así mismo haciendo templo de mí seyendo criado a la similitud e imagen de su divina majestad".[681] Este valor, que se debe cuidar es el que suscita el compromiso y solidaridad de Ignacio con "el prójimo".

Ignacio es un líder de particular significación para nuestro tiempo. En concreto para orientar el sentido del hombre en la acción social y la posibilidad de trascender sin ignorarla ni rehuirla, la acción cotidiana. Esta acción no es neutra. Puede resultar intrascendente y puede ser influyente y creativa. Depende de la posición del individuo frente a sí mismo y los demás. Ignacio muestra que la persona es capaz de descubrir las grandes posibilidades y las grandes esperanzas ocultas en el quehacer de la humanidad.[682]Para tal descubrimiento es necesario situarse ante la sociedad de una manera diferente, transformadora, renovadora (con la actitud que Cristo tuvo ante los hombres de su tiempo). En términos de Ignacio significa inserción y compromiso social. Escuchar el clamor de los pobres y de los oprimidos, un empeño decidido y generoso para la liberación de cualquier resto de esclavitud y para anular las diferencias sociales. Un camino de humanización de la actividad por lo general limitada al particular interés, para dirgirla hacia la liberación personal y social.

La libertad es el objeto y no se le puede condicionar ni por razones espirituales. A la inversa, estas deben contribuir a ella. *"Assimismo no debemos hablar tan largo instando tanto en la gracia, que se engendre veneno, para quitar la libertad. De manera que de la fe y gracia se puede hablar quanto sea posible mediante el auxilio divino, para mayor alabanza de la su divina majestad, mas no por tal suerte ni por tales modos, mayormente en nuestros tiempos tan periculosos, que las obras i libero arbitrio reciban detrimento alguno o por nichilo se tengan"*[683]

Todo lo realizado por el hombre es instrumental y válido si le otorga libertad, si le mejora y lo cualifica. Si lo potencia. Es su propia experiencia de hombre transformado y liberado que ha convertido en su misión porque a un hombre nuevo, cualificado, libre, Ignacio llama "*la mayor gloria de Dios*".

De acuerdo con el análisis del liderazgo que realiza Frances Hesselbein y que se ha citado en el capítulo II., Ignacio pone en práctica una característica valorada en los líderes de hoy y del futuro. Se trata de líderes que se centran en el cómo ser. Es decir en el cómo perfeccionar la calidad, el carácter, la manera de pensar, de relacionarse, los valores, los principios y la valentía para proponer una forma de actuar diferente. Sabe que las personas son el activo más importante de una organización y coordina a

[681] Exercicios. Contemplación para alcanzar amor. Nº 235.
[682] J.M. Rambla Blanch. Ibidem .Rescatar la acción, pág. 135.
[683] Exercicios. Para el sentido verdadero que en la Iglesia militante debemos tener, se guarden las reglas siguientes. Regla 17ª. Nº. 369.

su equipo en torno a la misión. Consideran el trabajo como una oportunidad extraordinaria de expresar todo lo que se tiene dentro.[684]

Añade con ello, el liderazgo de Ignacio, un nuevo rasgo valorado en el liderazgo moderno: ***liderar desde el espíritu***. Para los pensadores del liderazgo moderno, éste siempre ha sido sinónimo de promover la salida del estado actual a otro mejor, impulsando una nueva manera de pensar, ser y actuar. El término espíritu no tiene aquí connotaciones religiosas. Se refiere al lazo invisible que conecta a todos los implicados, líder y seguidores.

El liderazgo efectivo consiste en aprovechar razonadamente, esta ligazón sobreentendida, trabajando las capacidades o potencialidades de uno mismo y de los otros. Su fin es participar en el intercambio de ideas, conocimientos, experiencias, sentimientos y propuestas de acciones para desarrollar el potencial del conjunto con la finalidad de promover un cambio.[685]

Este tipo de liderazgo, como lo demuestra la práctica ignaciana, es más que un concepto. Es una relación dinámica que activa a un colectivo, que lo interconecta, fortaleciéndolo con las variadas aportaciones de sus miembros y lo hace además altamente interactivo con la sociedad en la que está insertado.

[684] Frances Hesselbein. El líder que se centra en el cómo ser. Cap. 12, Pg 152. El Lider del futuro, Ibidem.

[685] Darlyne Bailey. El líder del futuro. Tomo II. Liderar desde el espíritu. Cap. 27, pág. 291 y ss. Ed. Deusto. Barcelona. 2007.

CAPITULO CUARTO: INSTITUCIONALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO.

Parte Primera: La Institucionalización.

IV.1.- Institucionalizar la forma de vida.

Una vez consolidado el grupo y confirmada la cohesión en la experiencia del Véneto "*decidieron ir a Roma*".[686] El grupo ya no vive en la informalidad y intimidad de París. Aparecen nuevas modificaciones en el grupo en la medida que madura la consolidación. Una parte de ellos se han ordenado sacerdotes, otros entre los que está Ignacio, esperan a otra ocasión. Han recibido recursos económicos para viajar a Jerusalén pero la guerra les impide el viaje. Ignacio cambia su nombre de Iñigo a Ignacio. Posiblemente influye su sentido elitista de conectarse con la aristocracia de la Iglesia. También puede responder a un sentido de universalidad y cosmopolitismo más acorde con su situación presente de grupo confirmado y como tal, reconocido por la jerarquía eclesiástica, dirigentes políticos y la sociedad.

Además del trabajo en hospitales y asistencia a los pobres, logra introducir a varios compañeros en la Universidad. Da los Exercicios a personas destacadas del estamento Universitario y eclesiástico. El grupo se organiza y actúa en grupos pequeños, no homogéneos "*de forma que siempre eran de diversas naciones*". Para la sociedad no son una suma de personas sino un grupo estable que actúa bajo unas directrices internas.

La descripción de esta marcha a Roma, es una exposición del "*modo de proceder*" de Ignacio que a su vez adopta el grupo:

I. Se dispersan de nuevo en grupos con el objeto de continuar realizando su misión (identidad del grupo) y obtener recursos para sostener su viaje (sentido práctico).
II. Improvisación: No hay un plan determinado que guie el viaje y la llegada a Roma.
III. Los sentimientos y emociones de Ignacio (él llama mutación del alma y comunicación de Dios. Laínez, visitaciones) van marcando el plan y el objeto definitivo del viaje. [687]
IV. Aunque se mueve entre incertidumbre y temores [688] aplica su método iniciado en Loyola:

[686] Autobiografía.Nº,96. Contiene este número una referencia curiosa. El grupo decide ir e Ignacio les acompaña porque dos personas con autoridad en la Iglesia y que se habían mostrado contrarios a él han cambiado de opinión y "se habían mostrado muy benévolos". Denota una acción preventiva y prudente con respecto al grupo y a su mantenimiento. Él no debe ser causa de mal alguno para el conjunto. Anteriormente fueron sus compañeros y él quedó en Venecia por evitar conflictos.

[687] Autobiografía. Nº, 96: *"Durante este viaje fue muy especialmente visitado por Dios…y estando un día en una Iglesia haciendo oración algunas millas antes de llegar a Roma, sintió tal mutación en su alma y vio tan claramente como Dios Padre lo ponía con Cristo, su Hijo, que no se atrevería a dudar de esto, sino que Dios Padre lo ponía con su Hijo".*

a. Siente: analiza desde la experiencia un futuro incierto e impreciso y en cómo dar forma y salida a su compromiso de grupo con una misión de servicio.
b. Discierne: cuál es el objeto de su servicio que proporcione mayor eficacia en su acción y finalidad de "ser más" o de "mayor gloria de Dios". Seguir en solitario con los compañeros o vincularse a la estructura eclesial.
c. Confirma: Institucionalizar su forma de vida y misión potenciando otra Institución la Iglesia (Dios Padre le pone al lado de su Hijo y a su servicio)

V. Este movimiento interior que él destaca en la narración, se convierte en decisión y determinación y contiene una triple consecuencia:
a. el nombre identificador de la Compañía, "*Compañía de Jesús",*
b. el objeto de su actuación como es el servicio al Papa representante de Cristo,
c. Roma será la etapa final del peregrinaje y la sede referencial de la Compañía.

El proceso narrado por Ignacio, con las connotaciones místicas que el declara como confirmación de sus decisiones, perfila la orientación definitiva de la misión que como proyecto común ha impulsado. También describe el procedimiento para determinarla. La orientación que Ignacio propone a partir de sus reflexiones y sentimientos (visitas y mutaciones del alma), continúa en la ***deliberación en común*** que el grupo viene practicando desde París y Montmartre y que será la marca que definirá el estilo de operar del grupo:

- Participación de todo el colectivo,
- Método de debate: reflexión personal y consideración contrastada en grupo.
- Toma de decisión. Inicialmente por unanimidad, posteriormente por mayoría.
- Compromiso con la decisión adoptada.

La deliberación común se plantea por una razón de seguridad en la toma de decisiones y en la práctica del servicio. Se fundamenta en:

a) La fuerte cohesión humana e ideológica les permite tomar las decisiones considerando las aportaciones de cada uno desde su experiencia personal.
b) Los problemas planteados se proponen de manera clara y por partes.

[688] Autobiografía. Nº, 97: *"Después de llegar a Roma, dijo a los compañeros que veía las ventanas cerradas, queriendo decir que iban a encontrar allí muchas contradicciones".*

c) Las decisiones se convierten en la expresión del compromiso del grupo, la mejor propuesta y más eficiente para el servicio al prójimo (búsqueda en común de la voluntad de Dios). Para su aplicación será necesaria la unanimidad
d) Para ello se precisa:
    - búsqueda en común,
    - actitud de libertad interior,
    - asimilación de los criterios y disposiciones evangélicas,
    - análisis de la realidad y de las cambiantes circunstancias a las que se enfrentan,
    - respeto de la búsqueda y de la opinión de los otros miembros del grupo,
    - disponibilidad a aceptar el criterio mayoritario.

Ignacio lidera al grupo de acuerdo al aprendizaje por la experiencia. Característica esta, derivada al colectivo desde su experiencia de **autoliderazgo**. Como reformador va construyendo día a día una propuesta nueva. Como transformador utiliza las estructuras sociales e instituciones e incluso las relaciones personales para hacer avanzar su misión[689]. La inquisición le sirve para certificar la verdad de su mensaje no para condicionarle.

No tiene un modelo preconcebido de la institución que acabará creando. Va creando conforme actúa y con el discernimiento fija lo que merece ser atendido. Huye de los modelos religiosos existentes porque se ha fijado como norma la libertad en la acción y por adecuarse a cada medio social donde se instale. En términos espirituales Ignacio plantea la forma de liderar que pone en práctica en la vida real: *"cuando Dios elige a alguien como fundamento de una religión, lo guía de la manera que quiere que él guíe a los demás"*[690] Está aplicando lo que en sí mismo ha sentido, experimentado, discernido y confirmado.

La referencia al autoliderazgo no insustancial. En él se encuentra el núcleo en torno al cual se inicia un recorrido personal y profesional. El núcleo contiene un propósito personal, valores reconocidos y adoptados en la conducta, visón y perspectiva del fin propuesto. El autoliderazgo es la esencia del liderazgo. Se basa en conocerse a sí mismo y en buscar además asesoramiento fiable. El individuo autoliderado hace además inventario de sus cualidades personales para conocer su verdadero potencial en la acción con los demás y su aportación. También si corresponde su capacidad de asumir la dirección de personas o entidades. Pero al mismo tiempo no deja de analizar sus cualidades y capacidades respecto al cambio. Cuales se adhieren y cuales se resisten. El autoliderazgo es la esencia de todo cambio personal, de equipo y de la

689 En Venecia da lo Exercicios a personas de elevada categoría social. (Nº 92). En Roma además de ayudar a pobres y desamparados da Exercicios a autoridades eclesiásticas.(Nº,98).
690 J.M. Rambla Blanch. Ibidem, Génesis de la autobiografía, Pag. 14, nota 5.

organización.[691] Las tres situaciones exigen autocambio objetivo conseguido por Ignacio y que se propone consigan los demás.

Traducido a la relación con el grupo, a su orientación y a la responsabilidad de su sostenimiento, Ignacio práctica un «*liderazgo desde el espíritu*» basado en la fe en las personas que le acompañan, fe en los proyectos y fe en las ideas que plantea ante la sociedad. Esta fe no tiene connotación religiosa ni nada que ver con la irracionalidad. Es un convencimiento, firmeza y seguridad personal que se transmite al conjunto del grupo como fuente de inspiración inicial y sostenimiento de los esfuerzos continuados.

El líder conoce que actúa con inseguridad. Avanza sabiendo que el terreno se adaptará a sus pasos, confiando que todo lo que ocurre sirve para un bien superior, sabiendo que en cada paso positivo o negativo hay una lección que aprender y después aplicar.[692] Cuando Ignacio está exigiendo a sus jueces sentencias,[693] cuando denuncia acusaciones falsas y exige juicios, cuando intercede ante el Papa para que se emita sentencia de una grave acusación que ha sido sobreseída y la obtiene, Ignacio está recuperando el valor del espíritu y la fe que sostiene al grupo mientras está consiguiendo que públicamente su estilo de vida e ideas sea reconocido y confirmado. Confirma **el grupo como institución** que ha adquirido un valor por la calidad del propio grupo. Tiene fe en la fortaleza de su grupo que hará fuerte a la institución creada.

Como Ignacio actúa experimentando y creando, busca siempre la **confirmación** de sus actos. Interpreta de forma trascendente esta confirmación, Dios le confirma que está en su camino y según su voluntad, pero su aspiración tiene en particular un poso más humano. Rambla Blanch lo confirma con esta explicación: **«***Las formas de la confirmación son muy variadas: sentimientos personales (una gran convicción, una fuerza interior particular, una certeza nunca experimentada antes, etc.) intermediarios humanos (una persona de notable experiencia cristiana, la autoridad de la Iglesia, una reacción positiva de los pobres, de los enfermos, de los oprimidos, etc…) acontecimientos (una situación dolorosa o gozosa, un obstáculo insuperable, un hecho inesperado, que viene a consolidar las posibilidades de los planes personales. etc.)».*[694]

Una característica de Ignacio, valorada particularmente en sus biógrafos modernos, es precisamente esta forma de **atención que presta a los acontecimientos**, **gestos, hechos,** que suceden en su entorno. En ellos busca la confirmación de sus proyectos e

691 Richard J. Leider. La tarea fundamental del liderazgo. El líder del futuro. Ed. Deusto. Barcelona. 2007.

692 Ver Darlyne Bailey. Liderar desde el espíritu. Cap. 27, pág. 289 y ss. El Líder del Futuro. Ed. Deusto. Barcelona. 2007.

693 Autobiografía. Nº, 98. "El legado mandó que se pusiera silencio en todo este asunto pero el peregrino no lo aceptó, diciendo que quería que se diera sentencia final". Ver también sobre esta exigencia a los jueces y a la Inquisición Autobiografía. Nos. 59, 63, 66, 68, 70, 81, 86, 93.

694 J.M. Rambla Blanch. Pag. 111 y ss. Ibidem.

ideas entre vacilaciones y búsquedas.[695] Es posiblemente consecuencia del aprendizaje en su experiencia pero también el resultado del sentido de la eficacia de sus actos que deben proporcionar un servicio e introducir un cambio real en las personas. Algo o alguien deben mejorar. Ignacio sabe sobreponerse a las dificultades. En adelante tras su compromiso con el Papa la cohesión del grupo, la forma de relación y convivencia, la toma de decisiones y la unidad no serán espontáneas y con una improvisación creativa como hasta Venecia. **La institucionalización** exige cambios y nueva organización que habrá que asumir.

Ignacio debe defender permanentemente su ortodoxia doctrinal.[696] Su mensaje, servicio y estilo de vida son puestos en cuestión de forma periódica por quienes predican un sometimiento y sumisión del hombre a la autoridad divina y humana. También para quienes el mensaje de Ignacio y los compañeros supone una revisión de una forma de vida, privilegios de estatus y forma de usar el poder. Argumentos estos que aunque Ignacio no formula explícitamente se deducen de sus ideas, que sí son explícitas, sobre el desprendimiento, viviendo "*como quienes nada tienen, pero todo poseen".*[697]

La decisión fundamental del líder y del grupo se toma de forma conjunta. Una vez obtenido el reconocimiento social, político y eclesiástico el proyecto pasa por ir a ponerse a disposición del Papa. Este hecho es el signo de la definitiva institucionalización del grupo identificado como Compañía de Jesús aunque no constituido como "instituto" formalmente[698]. Como toda decisión destacada en la vida y actividad de Ignacio y ahora también de sus compañeros, sigue un proceso. En términos sociológicos, resulta un proceso de institucionalización en el que se da el paso de los usos y costumbres espontaneas y aceptadas, entre los individuos que

[695] En este sentido debe interpretarse la denominada visión de la Storta, (Nº,96) sin entrar en sus connotaciones místicas que no queremos negar. Ignacio y los compañeros deciden ir a Roma a presentarse al Papa y esa decisión puede ser el final de su proyecto o su éxito definitivo. Ignacio duda y teme. Les dice que deben andar con mucha cautela, (Nº 97), teme incluso por su vida (Laínez y Nº 96), pero algo descrito como una visión mística le reconforta y le hace resurgir su firmeza y seguridad en ir a presentar y ofrecer su proyecto al Papa.

[696] Deja bien claro y destacado en la sentencia de Salamanca "*que no se hallaba ningún error ni en vida ni en doctrina"*. Este argumento le impulsará a todas sus restantes reclamaciones de reconocimiento de inocencia. Ignacio no soporta la calumnia, ni la mentira.

Constata J.M. Guibert en una reciente publicación sobre el liderazgo ignaciano que **<<** *desde los comienzos de su vida pública como peregrino, vivió sometido a la crítica y a la descalificación* **>>**. Diccionario de liderazgo ignaciano. Mensajero Bilbao, 2014.

La Autobiografía no oculta esta persecución y desencuentro fundamentalmente con los que se consideran propietarios de la ortodoxia y el saber y con la Inquisición como instrumento de la ortodoxia. Ignacio deja bien claro que quiere ocupar un espacio en la sociedad y en la Iglesia y que su mensaje es para mejora a la personar. Para buscar ser "más".

[697] Ver carta a su hermano Martin García ya citada. También carta a Pedro Contarini, Vicenza, agosto1537."a vos en especial conviene considerar que, si algún bien habéis, por ninguna seáis cogido, por nada temporal poseído, dirigiendo todas las cosas para servicio de quien las habéis". I. Iparraguirre, C. Dalmases. Ibidem, pág. 740.

[698] El término es de Simón Rodriguez y Laínez, Ribadeneira le añade "de vida" concepto que le aporta un mayor carácter formal de nuevo modelo de vida religiosa. Finalmente será el título acompañado del término "Fórmula" de la nueva organización religiosa que apruebe Julio III. Ver Victoriano Larrañaga. Obras Completas de San Ignacio de Loyola. Tomo I. Comentarios a la Autobiografía. Pag. 494 y ss. BAC Madrid.1947. Ver también I. Iparraguirre / C. Dalmases. Ibidem, pág. 439 y ss.

configuran el grupo, a ser formalizadas en una institución como reglas de su identificación y funcionamiento.[699] El atractivo del grupo para el Papa radica precisamente en esta disposición incondicional en tiempos compulsivos, a la que se añade la capacitación, la disciplina organizativa y la movilidad. El Papa acepta y el proceso de adecuación al nuevo servicio pasa por las siguientes fases:

1. La puesta a disposición del Papa es un compromiso personal de cada uno de los miembros del grupo.
2. Este compromiso es una renuncia a la libertad inicial de libertad de acción y objetivos para aceptar subordinarse a una directriz ajena.[700]
3. El compromiso se realiza "por voluntad propia".[701]
4. La decisión también se fundamenta en un criterio de visión universal e interés general.[702]
5. El compromiso lleva a la modificación del modo de vida del grupo que afecta a:
    a) la organización informal actual,
    b) la necesidad de una dirección que formalice el actual liderazgo carismático,
    c) a la relación individuo-grupo
    d) a la forma de mantener la unión del grupo.

Siguiendo la "*manera de proceder*" ignaciana se inicia una deliberación conjunta sobre estos puntos. Ignacio cuya iniciativa está cada vez más apoyada en la capacidad, conocimientos e iniciativa de los compañeros, pone en práctica con su método de guiar la deliberación, una observación que Schein plantea a los dirigentes modernos: **«** *Los líderes tienen que empezar a pensar como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas, sino en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización* **»**[703]

Todo desaprendizaje introduce disfunciones en un grupo que ha sido fundado con un fuerte contenido emocional. Como indica también Schein, desaprender es un proceso que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio. La revisión fundacional que se deriva de cómo atender el ofrecimiento al servicio de la máxima autoridad de la Iglesia y la más influyente de la política de la época, hace surgir las divergencias hasta entonces acalladas, de las heterogéneas culturas originarias por un lado *("éramos, franceses, españoles, saboyanos, cántabros...")* y de los distintos temperamentos. Fabro puntualiza los datos que condicionan la deliberación sobre la adaptación de la Compañía a la nueva función:

[699] Entendemos aquí por Institución, el concepto utilizado por Mac Iver y Page para quienes ésta "es una forma estable y característica de la actividad de grupo". Ver Elio Roggero. Institución, Concepto en la tradición sociológica. Diccionario de Sociología. Ed. Paulinas. Madrid, 1986.
[700] A. Ravier. Ibidem, pág. 69.
[701] Pedro Fabro. Carta a Juan III, Rey de Portugal. Ver A. Ravier. Ibidem, pág. 69.
[702] Pedro Fabro. Ibidem, pág. 70. "Pensamos que tiene un mayor conocimiento de lo que conviene al conjunto de la cristiandad".
[703] Edgar. H. Schein. El liderazgo y la cultura organizacional. El líder del Futuro. Ibidem, Cap.6, pág.89 y ss.

1. "*Divergíamos en sentimientos y opiniones sobre cuál debería ser nuestro estado* (seglar, sacerdotes reformados, frailes, etc…)".
2. La divergencia no es impedimento "*también los príncipes y columnas de la Iglesia…han discrepado e incluso se ha opuesto".*[704]
3. Para superarla aceptan que toda decisión que comprometiera a todo el grupo se tomaría por unanimidad.

El grupo guarda su cohesión y protege su unión asegurándola, aunque introduzca cambios en su modelo de funcionamiento. Schein nos explica estos mecanismos de ajuste interno de esta manera: [705]

"Los líderes (tengamos en cuenta que aquí ya parece el liderazgo de todos los miembros tal y como pretende Ignacio), que se hallan en una organización madura que ha desarrollado procesos disfuncionales y que por consiguiente deben considerarse a sí mismos como artífices del cambio, necesitan poseer dos características particulares:

1. En primer lugar poseer la fuerza emocional necesaria para apoyar la organización al mismo tiempo que se enfrentan con las ansiedades que acompañan a los procesos de desaprendizaje. Es decir, la aptitud para crear en la organización un sentido de «*seguridad sicológica*».
2. En segundo lugar necesitan comprender las características y diversidad cultural de su organización."

Los líderes no deben cambiar de manera aleatoria o arbitraria la cultura del grupo. Deben ampliar dicha cultura desarrollándola sobre sus puntos fuertes facilitando que los débiles se diluyan naturalmente. El grupo madura en la crisis de la deliberación y esta madurez significa:

1. fortalecimiento para constituir una organización más compleja,
2. el éxito de su consolidación y reconocimiento social.

La organización ha experimentado éxito y reconocimiento manifestándose de una determinada manera que ha sido aceptada socialmente. Además ha desarrollado modelos mentales eficientes de relación interna y de comunicación al exterior, basándose en dicha forma de actuar. En consecuencia será difícil que abandone sus principios fundadores, en todo caso los mejorará. En el caso del grupo de compañeros estos modelos mentales a cuidar son:

1. La búsqueda de un objetivo común e indiscutible. *" la perfecta voluntad de Dios según la perspectiva de nuestra vocación"*[706]
2. El clima de franqueza, libertad y amistad que conduce la relación del grupo.

[704] P. Fabro citado por A. Ravier. Ibidem, pag. 70-71
[705] Edgar. H. Schein. El liderazgo y la cultura organizacional., pág.94. Ibidem-
[706] P. Fabro citado por A .Ravier. Ibidem, pág.71

3. Ante el requerimiento de la movilidad, mantener una forma de "comunicación inteligente" entre los miembros que impida la pérdida de cohesión y mantenga al grupo.
4. La autoridad moral del líder y el mutuo respeto del compañerismo no deben diluirse en la aceptación de la obediencia a uno de ellos.

El método para proceder con estos puntos fuertes del grupo, e integrarlos en decisiones futuras, sigue el procedimiento ignaciano:

- elección de un tema,
- reflexión sobre experiencias y motivaciones,
- consideración de pros y contras, puesta en común y debate,
- decisión por unanimidad.

Las decisiones se formulan en un texto bajo el nombre de *determinaciones*.[707] Los compañeros desde el mantenimiento de la cultura fundacional del grupo[708]deciden:

a) Perpetrar de modo estable la sociedad que se había formado espontáneamente por influjo de Ignacio.
b) Convertirla en organización religiosa con los tres votos de castidad, pobreza y obediencia.
c) Realizar un voto especial de obediencia al Papa.
d) La educación cristiana de la infancia.
e) Las líneas de incorporación a la Compañía y su forma de gobierno.
f) Con estas resoluciones proponen una "*fórmula"* de nueva orden religiosa, innovadora en su organización interna, e innovadora en su actuación social no de vida retirada sino inmersa en la sociedad y en su servicio. No identificada con ninguna orden existente (no hay coro, ni rezo ni vida en común, ni penitencias colectivas).

El procedimiento Ignaciano no se agota en la presentación a la autoridad religiosa de esta propuesta. En la espera de una decisión que se alarga y que introduce nuevas dificultades, como líder tenaz y comprometido con los compañeros y el proyecto, compagina fe y trabajo.[709] Continúa la gestión del reconocimiento de la "*fórmula de*

[707] A. Ravier. Ibidem, pág., 74. Iparraguirre dice que fueron dos documentos, Deliberaciones y Conclusiones de los siete compañeros.
[708] Ver I .Iparraguirre/ C. Dalmases. Las Deliberaciones de 1539. Ibidem, pág. 439 y ss.
[709] Es significativo el comentario de José Ignacio Tellechea sobre esta doble acción: << *Ignacio crece ante la dificultad y poniendo en práctica una máxima que hará famosa, pondrá toda su esperanza en Dios, pero movilizará también todos los resortes humanos* >>. J. I. Tellechea. Solo y a pie. pág.304- Edic. Sígueme. Salamanca.2013.

Instituto" por las autoridades eclesiásticas con la oración y particularmente con la movilización de avales y apoyos en las élites políticas y religiosas europeas.

Ignacio vio aprobada mediante una Bula papal la "fórmula", pero con reformas propias del recelo e inmovilismo ortodoxo de la época. Sin embargo salva el principal objetivo: Libertad a los miembros de la Compañía para nombrar un superior y redactar Constituciones. Ignacio se reserva otra facultad, *"queremos que la Bula sea reformada, id est, quitando, poniendo o confirmando o alterando cerca de las cosas en ella contenidas según que mejor nos parecerá y con estas condiciones queremos y entendemos de hacer voto de guardar la Bula".*[710]

Ignacio no se muestra rebelde ni plantea desobediencia alguna. Entiende la Compañía como una institución u organización viva en crecimiento y experimentación, que debe darse forma de acuerdo con el criterio razonable de quienes la componen, la mantienen y la desarrollan y adecuada a la ejecución y adaptación de su estilo de vida en el medio social donde actúa. Se añade además una actitud que acompaña a Ignacio desde su decisión de Loyola, como es la **provisionalidad** de los asuntos y de los hitos alcanzados.

El programa expuesto al Papa en la *"fórmula"* está sujeto a cambios porque es consciente de que tal propuesta es **instrumental.** Toda acción y todo hecho debe estar planteado para un fin que le trasciende, un fin superior que en la propuesta de Ignacio es el servicio a la voluntad de Dios a través del servicio al prójimo. Pero esa instrumentalidad trascendente, también decide que la institución se plantee como instrumento para el servicio al buen trabajo de los miembros de la Compañía y de los que se incorporen y no a la inversa. La institución y la estructura que conlleva son para la persona y para la cualificación de su acción. Son un apoyo, una cobertura pero lo importante es el individuo y a él y sus condiciones debe adecuarse. Entiende que las circunstancias para esta permanente adecuación son negociables con la máxima autoridad de la Iglesia. Para Ignacio como dice Tellechea, la forma definitiva de la Compañía debía quedar abierta al futuro y a sus exigencias[711].

La provisionalidad y la instrumentalidad, que no son incertidumbre ni improvisación, forman parte de la cultura que Ignacio aporta a la organización del grupo de compañeros y finalmente de la Compañía. Para Michel Crozier, la institucionalización de un colectivo como el que forman los fundadores en París, representa una forma de concretización de elementos culturales y una trasposición de relaciones consensuadas, a formas regladas aplicables y aplicadas[712]. La institucionalización transforma un grupo

[710] Ver J.I. Tellechea citando el documento "Constituciones de 1541", anotación nº 38. Ibidem, pág.308. Esta misma valoración y cita efectúa E. García Hernán. Ibidem, cap. Configuración de la Compañía de Jesus, pág. 322 y ss.
[711] J.I. Tellechea. Solo y a pie. Ediciones Sígueme. Salamanca 2013.

[712] Michel Crozier. L´Organisation sociale. Points Editions HMH. Paris.1968.

humano con relaciones informales en un sistema social y un sistema cultural incorporado. La organización que se deriva incluye ambas de forma inseparable.

Con planteamientos similares, se encuentra en la historia de las instituciones, una experiencia que confirma la sutileza y el sentido de razonabilidad y de conocimiento práctico y eficaz de la conducta humana, que contiene la posición de Ignacio. Dos siglos más tarde, James Madison (1751-1836) y un equipo de ilustres ciudadanos, autores de la Constitución de Estados Unidos redactaron un documento que incluía los principios esenciales para ordenar y conducir las vidas de los recién estrenados ciudadanos norteamericanos y para establecer además una estructura de gobierno. Entendieron que la Constitución debía ser lo suficientemente clara y precisa como para ayudar a crear la sociedad duradera que Estados Unidos necesitaba. Pero redactarse con la suficiente amplitud y flexibilidad para ser adecuada y efectiva. Tanto para una inagotable variedad de cuestiones públicas cotidianas, condiciones sociales cambiantes, como para afrontar y dificultades internas y externas que no podían ni siquiera imaginar. Hoy, observamos que los principios fundamentales que guiaron aquella Constitución perduran, incluso con más de dos siglos de enmiendas y superando el rigor de la interpretación y la aplicación.

Parte Segunda: La Organización y el Gobierno.

IV.2.- El hombre de orden, el hombre organizado y el Organizador.

2. 1.- El hombre de orden.

Ignacio, analizado en el relato de su vida, es un hombre de orden tanto en su proceder personal como en su proceder social. La educación recibida en Arévalo y sus primeras actuaciones profesionales con Juan de Velázquez de Cuellar en sus funciones administrativas de la Hacienda castellana pudieron contribuir a ello. Ignacio joven es puesto al servicio del Contador Mayor con claras intenciones profesionales.[713] La familia Loyola es consciente que la función del hombre en la nueva sociedad renacentista deja de basarse en el linaje y tradición familiar para depender de su conocimiento, sus habilidades, su propia iniciativa, y sus cualidades personales. El noble caballero se ha hecho cortesano y tal estatus conlleva burocratización y funcionarización de sus servicios. Las Cortes del Renacimiento necesitan funcionarios formados para organizar y hacer funcionar una burocracia eficiente. El poder se expande por las armas y se consolida apoyado en la administración. De ahí que los oficios nobles dejen de ser dignidades para pasar a ser ocupados por expertos en leyes

[713] Rogelio García Mateo. La formación administrativa de Ignacio de Loyola en Castilla. Manresa, Nº 59, 1987. Pags.279-288. Ver también del mismo autor: El joven Iñigo de Loyola, su formación y sus aspiraciones. El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). Págs. 219-243. Editor J.L. Orella. Instituto Ignacio de Loyola. U. Deusto. Mensajero.Bilbao.1994.

y peritos en la administración. Los funcionarios de la administración requerían ante todo experiencia y conocimiento práctico del entramado administrativo. La administración, la escritura, la correspondencia, las labores burocráticas y de contaduría de oficina, fueron sin duda las actividades profesionales con las que Ignacio se formó durante sus años de Arévalo y que le proporcionaron una mente ordenada.[714]

También su vinculación posterior al Duque de Nájera le ofrece la oportunidad de aplicar y ampliar su formación como noble funcionario. El desarrollo de su potencial profesional merece la confianza del Duque que le ocupa en tareas de mayor responsabilidad directiva como la pacificación de las Villas guipuzcoanas del Bando pro-comunero de Hernani.[715] Lo mismo podemos decir de la toma de Nájera en la revuelta antiseñorial o de la defensa del castillo de Pamplona. El único dato que Ignacio nos proporciona de su nivel profesional y de las competencias también profesionales que era capaz de ejercer nos lo da en su despedida de la Casa de Nájera. El Duque manifiesta que "*deseaba darle una buena tenencia".*[716] Para regentar una tenencia (administrar y regir por designación un territorio como función pública delegada) además de los méritos que supone tal reconocimiento, es necesario ser un oficial que por designación, actúa como agente representante público de la autoridad.

Comparto la conclusión de García-Mateo cuando indica que la **«** *formación cortesano-caballeresca y profesional de Iñigo López de Loyola (muestra) una riqueza, diversidad, y alta competencia profesional…en una armonía de armas y letras propia del renacimiento* **»**. Las armas significan, continúa este autor, una formación humana, humanista y profesional. **«** *El que durante el siglo XVI se dedicaba a las armas ya no podía ser el guerrero medieval, sino el gobernante que se rodea de "sabios e discretos, de espertos e prudentes" consejeros. Espíritu caballeresco con grandes ideales sobre cuya realización se piensa, se organiza y se planifica* **»**. Esta armonía entre el orden administrativo y los grandes valores e ideales caballerescos se encuentra en el autor de las Constituciones de la Compañía.[717]

El orden y organización en su vida personal es una constante observable en la Autobiografía desde su estancia en Loyola hasta su muerte en Roma. Este orden se caracteriza por:

a) La ocupación del tiempo y distribución de tareas.
b) La programación de actividades.
c) La corrección privada y pública de los descuidos de sus compromisos.
d) La planificación de viajes.

[714] R. García Mateo. El joven Iñigo de Loyola…Ibidem. Pag 240.
[715] Ver Jose Luis Orella. La intervención del duque de Nájera en la guerra de Navarra y en las divisiones guipuzcoanas
[716] Autobiografía.Nº,13.
[717] R. Garcia-Mateo. Ibidem,pág.242.

e) La atención y cobertura de las necesidades de subsistencia, residencia y seguridad de sus compañeros.
f) La preparación de las relaciones.
g) La previsión ante acontecimientos inciertos.
h) La instrucción de la defensa ante acusaciones.
i) La información permanente sobre la ubicación de sus compañeros.

El orden es parte constitutiva de su "*modo de proceder*". El orden parte de su conducta interior hacia la manera de actuar en su trabajo y en su relación. El orden recibe tal importancia en su sentido de la eficiencia y en su intención educativa que se incluye en la 13ª Regla del Maestro de novicios: [718]

"*Para que todo lo encima dicho se observe, haya mucho cuidado de la orden en todas las cosas, es a saber: que se recojan de noche temprano y se acuesten y levanten a la hora ordenada, de manera que antes que duerman se deje tiempo para se examinar y por la mañana antes de que vayan a la misa, también lo haya para se dar a la oración y meditación. En el trabajo también de las manos aprovechará la orden, que haya reservarse, y viniendo unos, los otros descansen o se ocupan en ejercicios espirituales".*

En estas palabras observamos programación, orden de las tareas, ocupación ordenada de los diferentes tiempos. Pero no son formalidades solamente, el sentido del orden es humano. Refleja el dominio personal y la expresión de la conducta correcta, la higiene, la disciplina personal, el respeto a los demás y la moderación. Comprende además la solidaridad cuando se atienden las necesidades de los débiles y enfermos.[719]

En consecuencia con este sentido del orden, hasta la obediencia, uno de los compromisos identitario, más debatidos y exigentes entre los compañeros constituyentes de la Compañía, aparece condicionada. El superior cuando ordena se entiende que lo hace tras haber conocido o consultado sobre la salud, el talento y la disposición de cada persona y también sobre los gustos del individuo.[720] No es que el orden envuelva y condicione cualquier actuación humana. Es el sentido instrumental que Ignacio da a los valores y principios. Sirven y son de aplicable utilidad en cuanto hacen libre y mejor a la persona. El orden es en este sentido un producto de la razón que permite al individuo y al grupo actuar en libertad aun en el caso de la sumisa obediencia porque esta se ajusta al bien del individuo y al bien común. La Obediencia, según Hollis, es en Ignacio una virtud y también una conveniencia práctica.

[718] I. Iparraguirre y Otros. Obras Completas. Reglas de la Compañía. Ibidem. Pág. 683.
[719] I. Iparraguirre y Otros. Obras Completas. Reglas de la Compañía. Regla 16ª. Ibidem. Pág. 684.
[720] Christopher Hollis. San Ignacio de Loyola. Cap. X. Los primeros años de General. Pag, 198. Ediciones El Tridente. Buenos Aires 1944.

2.2.- El hombre organizado.

Ignacio es un planificador en la incertidumbre. Van construyendo su futuro y el de la Compañía día a día unas veces cumpliendo los objetivos que se programa a corto plazo y otras que son la mayoría resolviendo los problemas que se le van planteando en el desarrollo de su vida y en el del nuevo instituto.[721]

La comunicación es una forma del orden y de la gestión del hombre organizado. Como Director formal y electo de la Compañía se propone estar presente allí donde están sus compañeros e introduce como instrumento para lograrlo, la correspondencia frecuente que como hemos citado en el Cap.III, tiene también su propio orden y método de comunicar e informar.

Igualmente gerencia la improvisación. Actúa por una parte, estudiando a su interlocutor con paciencia y actitud reflexiva. Buscando siempre una salida o solución provechosa para las partes: *"Con ninguno se porfiará pertinazmente, mas con paciencia daremos razones con intención de declarar la verdad y porque nuestro próximo no quede en error y no por llevar la nuestra adelante"*[722].

Por otra planifica la forma de atender a una situación no prevista. El hecho se observa en particular en la forma de manejar las situaciones de acusación y persecución:

1. Respeta a los adversarios evitando todo comentario escrito o hablado contra ellos.
2. Reúne testimonios de personas cualificadas e independientes sobre la actuación de la Compañía.
3. Opone los hechos y la realidad testificada a las palabras y mentiras gratuitas.

Ravier señala esta actitud ordenada como la actitud básica que Ignacio mantiene ante todas las dificultades que experimenta en su vida y que le lleva a impulsar a fondo los asuntos, ver en la prueba de su defensa una oportunidad y una ventaja de promoción de sus ideas y estilo de vida y conservar la esperanza suceda lo que suceda.[723]

Asentado en Roma, su actividad se centra en dirigir la Compañía en expansión y en las funciones de servicio "*a los prójimos*". En el servicio promueve la atención a las necesitadas víctimas de guerras, epidemias y hambre (huérfanos), de discriminación religiosa (judíos), mujeres desplazadas a la prostitución, mediante **la creación de Instituciones asistenciales** que atienden su subsistencia, su educación e integración. La gestión y la dirección económica se realizan mediante una colaboración de personas laicas, con apoyo en funciones espirituales de eclesiásticos.

[721] Ver: A. Ravier. Ignacio de Loyola y el Arte de la decisión. Cap. XIII, pag.81.ibidem.
[722] I. Iparraguirre y Otros. Ibidem. Avisos de N.B.P. Ignacio. Nº, 5. Pág. 666
[723] A, Ravier. Ibidem, pág. 109.

A finales de Abril de 1535 llega a Azpeitia y se aposenta en el Hospital y Ermita de la Magdalena. Aquel hombre maduro, pobre, cojo, taciturno, había salido de la villa trece años antes. Sin dar explicaciones, con destino y proyecto incierto.

A su regreso inesperado, pide limosna puerta por puerta y la entrega a los pobres. Enseña catecismo a los niños y habla y cautiva a los vecinos de Azpeitia y otros pueblos cercanos, con sus ideas y vivencias espirituales. Reforma las costumbres del clero, rectifica la vida de las queridas de estos y de los azpeitianos de vida desenfadada entre los que está su hermano. Se suprime el juego de cartas. Pero como un experimento de las acciones sociales que realizará diez años más tarde en Roma, organiza el municipio con un Sistema reglado de asistencia social. Son siete Ordenanzas precedidas por un preámbulo que las justifica:

"Porque según la experiencia nos demuestra, resultan muchos inconvenientes y excesos por no se dar orden que en cada jurisdicción o parroquia sean sostenidos e alimentados los pobres de ella conforme a la premática de sus majestades, de lo cual se ha dado la ocasión y materia que muchas personas que podrían trabajar e mantenerse con su trabajo e sudor andan hechos unos holgazanes, burlando el nombre de nuestro señor e resultan otros muchos inconvenientes. Por tanto ordenamos…" [724]

Que el texto es de inspiración Ignaciana, cuando no de su puño y letra lo deducimos de las siguientes observaciones.

a) Es el resultado de la observación y la experimentación.
b) No hay orden, ni cumplimiento de normas hechas para ayudar a otros (pobres) y por lo tanto hay desorden social.
c) Hay que corregir los malos hábitos introducidos y conductas irregulares.
d) Negociación con personas influyentes y autoridades.
e) Solución mediante orden institucional lo que supone un compromiso de todo el colectivo social con la autoridad al frente.

El nuevo orden asistencial sigue como todo en Ignacio un proceso. El elemento distintivo es el compromiso de laicos y eclesiásticos en la gestión de las Ordenanzas y en las sanciones. La autoridad las asume con este modelo que se aplicará durante años para atender a los pobres, creando con las aportaciones de vecinos una renta de reinserción gestionada por dos personas (civil y eclesiástica) nombradas por el municipio. Ambos con poder de control y sanción por fraude en el proceso. Los extranjeros serán atendidos siempre que se ajusten a las ordenanzas y lo soliciten a los gestores. Se previene a los vecinos para que no den limosna por su cuenta y denuncien los fraudes por razón de orden. El que esté sano y en capacidad de trabajar no podrá mendigar.

[724] Archivo Notarial de Azpeitia. Registro de escrituras sueltas de San Juan de Aquemendi. Copia auténtica de las Ordenanzas firmadas por el notario Domingo de Aroztegi. Citado por Ignacio Mª Pérez Arregui. San Ignacio en Loyola. Cap. III, pág. 153. Ibidem.

Paralelamente deja du herencia legítima a la Parroquia para que las campanas de la Iglesia toquen cada mediodía recordando a quienes se encuentren en pecado mortal su deber de enderezar su conducta y su conciencia. Llamada al orden personal e interior pero con clara vertiente social.

Azpeitia vive una auténtica revolución en su vida ciudadana durante los tres meses que dura la estancia del peregrino. Desaparece el juego. Los curas abandonan su amancebamiento, los matrimonios se arreglan, padres e hijos vuelven a tener relaciones, las monjas asediadas por el clero consiguen ver reconocidos sus derechos confirmados ante notario. Las ordenanzas una vez aprobadas por el Ayuntamiento, se leen en la parroquia un 23 de mayo, en misa mayor, en presencia del Notario y del rector de la Parroquia *"e así bien todo el pueblo de la dicha villa e su jurisdicción oyendo misa…fue publicado e leído en lengua bascongada e altas voces para que viniese a noticias de todos e ninguno podiese pretender ignorancia que lo non supo*"[725]. Termina con un rasgo ignaciano, la comunicación y la información. Al mes de llegar el Peregrino, se negocian, se aprueban, se difunden y se aplican.

Lo promovido en Azpeitia y la creación de la Casa de Santa Marta en Roma indican la actitud creativa de Ignacio con soluciones innovadoras dirigidas a poner orden en la vida social, en las relaciones y en la conducta de las personas. De nuevo debemos repetir que el motivo es la eficacia y el sentido práctico que adquirió en su vida de servicio.

El significado de **servicio** va unido al de eficacia y durabilidad de la acción propuesta. No estamos tratando la caridad ni la piedad misericordiosa. El servicio es sobre todo sentido de protección y auxilio ante quien es definitivamente incapaz e imposibilitado y de recuperación para quien puede integrarse en la vida social. Es auténtica solidaridad pues quien ayuda aporta su tiempo, su conocimiento y su persona. Ignacio reclama a quien los tiene que aporte a este servicio también sus bienes. El estilo de vida pobre que propone dentro de su estilo de vida es precisamente un signo de esta solidaridad. De ahí que el hombre organizado, promueva entidades que de forma ordenada y con una organización especializada cumplan la misión solidaria propuesta.

En Paris ayuda a los estudiantes pobres compartiendo los recursos obtenidos en Flandes y en Londres. En Venecia trabaja con los compañeros, en y para los Hospitales. En Roma funda en su propia casa un Hogar de acogida que después convierte en **tres instituciones de asistencia y reeducación** cuya gestión económica encargará a laicos: La Cofradía Juan Pedro de Carafa de asistencia a huérfanos y huérfanas, El Hospicio de San Juan, para judíos e infieles catecúmenos, y La Casa de Santa Marta, para mujeres procedentes de la prostitución. [726]

[725] I. M. Perez Arregui. Ibidem, pág. 156.
[726] Ver A. Ravier. Cap. III, pág. 99.

Como todo en Ignacio nace de la razón y de la idea de orden orientado a un fin. Responde a la experimentación de las demandas sociales relacionadas con la convivencia y al convencimiento de la necesidad de solidaridad para el orden justo y reforma de la sociedad. El hecho organizativo a través de la institucionalización interpreta la solidaridad en coherencia con el respeto a la libertad del individuo y con la consecución del bien común.

Volviendo a la dirección de la Compañía Ignacio como hombre organizado se fija su orientación en dos etapas cuya ejecución se efectúa en función de la urgencia de los tiempos y los medios disponibles. Diríamos, atender la gestión de las demandas organizativas que plantea el corto plazo, de una parte y de otra, preparar la organización y "modo de proceder" de la Compañía en el futuro.

En el corto plazo la evolución de la Compañía en su dimensión y presencia geográfica, más la multiplicación de funciones y compromisos apostólicos de los compañeros trastocan la relación del grupo fundador basada en la amistad, en sobreentendidos y la espontaneidad. Entra de nuevo el razonamiento del orden y del hombre organizado previsor. Nacen las **Reglas, Avisos y Ordenanzas** como:[727]

a) Normas concretas para **dirigir la conducta y ordenar la vida personal**: obtener el máximo provecho personal y espiritual propio.
b) Para **ordenar la vida en común** estimulando la "edificación ajena" con el cumplimiento esmerado del oficio de cada uno y promoviendo una relación incentivadora.

El sentido práctico de Ignacio sobre la provisionalidad de las propuestas hasta que no sean contrastadas con la necesaria experimentación y la flexibilidad en la aplicación, determina que estas regulaciones, además de **claras y breves** por utilidad didáctica, **deban acomodarse** "*a los tiempos, lugares, y personas, en diversas casas y colegios y oficios de la Compañía, aunque reteniendo en cuanto es posible, la uniformidad entre todos*"[728]

No sólo la naturaleza de las reglas las hace adaptables por referirse a personas y acciones humanas. También los diversos superiores disponen de un cierto margen de responsabilidad inmediata para realizar la acomodación a sus respectivas comunidades.[729]

Aparece una tensión dialéctica, como dice I. Iparraguirre entre uniformidad y acomodación que Ignacio para evitar desorden interpretativo y en su aplicación

[727] Centramos esta referencia y análisis en el carácter organizativo de Ignacio y sus consecuencias regulatorias. Obviamos el estudio de los orígenes y diversidad de las regulaciones realizadas por Ignacio ayudado por Polanco y otros. Remito para ello a la Introducción e Índole de las Reglas de la Compañía realizada por I. Iparraguirre y C. Dalmases. Obras Completas. Cap. 8 Reglas de la Compañía de Jesús. Pág. 649 – 657. Ibidem.
[728] Constituciones de la Compañía de Jesús. Proemio de las Declaraciones y avisos sobre las Constituciones. Nº 136.
[729] I. Iparraguirre. C. de Dalmases Introducción a las reglas de la Compañía. Pag, 655. Ibidem.

resuelve con el término reglas "*necesarias*", de[730] modo "*que debe cada uno observarlas*". Es la posición del líder organizador actuando como entrenador en un campo marcado y con un trabajo en equipo donde todos saben que deben jugar bien y cómo hacerlo para ganar, pero asimismo conjugando la creatividad, las habilidades y cualidades individuales y colectivas, teniendo en cuenta las características del adversario.

Volvemos a encontrar una manifestación más de la personalidad de Ignacio introduciendo a los otros en su "*modo de proceder"*. Con la regulación lo amplía y traslada a una formulación colectiva: el "*modo de proceder"* de la Compañía, acomodable pero exigible, como elemento distintivo y también eficaz para los resultados de la misión individual y colectiva. En adelante se podrá decir que el "*modo de proceder" i*gnaciano, será adoptado o estará reflejado en el "*modo de proceder*" de la Compañía. Esta se hace una prolongación o perpetuación de Ignacio. Se cumple un objetivo del liderazgo eficaz.

El liderazgo en el espacio público o en el privado, debe generar una visión común que inspire a los ciudadanos y a los colaboradores. Los liderazgos son necesarios para que la sociedad avance. Aunque los líderes no sobrevivan a su liderazgo, el sistema social incorpora los frutos de ese liderazgo. Los liderazgos van modelando el futuro, un futuro al que los individuos y la sociedad en general debe aspirar, un futuro que sea mejor y se acerque al fin que se ha diseñado y que se debe de ser capaces de transmitir a los demás.[731]

El hombre organizado es persona previsora. Por ello prepara también el futuro de la Compañía centrándose en los nuevos sujetos que se incorporan y cuida la preparación de éstos, los novicios, para que garanticen un futuro a la Compañía. La educación para Ignacio no es sólo conocimiento sino oportunidad de transformación de la persona, de su cualificación humana. Es además un instrumento de sostenimiento y desarrollo de la Compañía de forma que Ignacio en la Fórmula de creación del Instituto considera parte constitutiva, la educación de los que se incorporan. Con un doble fin: los miembros de la Compañía serán personas cualificadas y mediante la formación se conseguirá el mantenimiento de la Institución.

Las nuevas generaciones aprenderán de las precedentes, conocerán los fundamentos fundacionales, recibirán un legado y se formarán para adecuarlo a su medio y sus tiempos. Se les prepara para saber continuar en la misión marcada originalmente. Se les enseña a transmitir la experiencia.

[730] I. Iparraguirre, C. de Dalmases. Introducción a las reglas de la Compañía. Pág. 654. Ibidem.
[731] Ver Capítulo II. 2.9.- Cómo ser, para ser el líder que se necesita.

Ignacio elabora reglas especiales que orientan la formación de los novicios estableciendo directrices o consejos especiales para su director o Maestro de Novicios. Como siempre parte de la experiencia vivida por él que luego transforma en regla para terceros. Primero ejerce como Maestro de Novicios y luego escribe las reglas para dirigirlos.

Ante todo el maestro ejecuta un oficio dentro de la Compañía para el que debe prepararse y sobre el que irá ampliando conocimiento con la experimentación. Debe actuar como un **líder que dirige personas** con un fin:

a. que se conserven en su decisión,
b. que crezcan como personas en calidad interior y formación.

El líder ejerce un oficio que debe dominar y analizar de forma permanente bajo dos modalidades que son como objetivos de su actuación:[732]

1. *De su oficio para conservar y aprovechar a los de casa.*
2. *De qué manera haga bien su oficio.*

Para ello le reconoce atribuciones, le indica las funciones principales a las que debe atender y los medios con que ha de llevar acabo. Actuando según el "*modo de proceder*" de la Compañía que Ignacio en este caso lo entiende como la manera en que el *"Superior dé instrucción cumplida y ordinariamente en escrito, del modo de proceder y medios que quiere que se usen para el fin que se pretende, lo cual tanto deberá con más cuidado hacerse cuanto la cualidad del negocio más lo requiera".*[733]

La función del líder es ante todo formativa, para algo se le denomina Maestro, de perfeccionamiento individual para integrarse en un *"modo de proceder"* que identifica a la persona y a una organización. [734]

1. Enseña a conocer y dirigir la propia vida interior del novicio. Dominar sus sentimientos y emociones, superar las limitaciones, ser coherentes entre su pensamiento y su vida.
2. Enseña a buscar la excelencia en la conducta personal, en las aspiraciones e ideales, en la formación y en el oficio que se desempeña.
3. Enseña a establecer una relación responsable con el medio social en que se encuentra. Actuar con prudencia y moderación en el lenguaje, expresión corporal y en el vestir. Educación y respeto con los otros y con los mayores. La forma de relación y conducta acompaña a un mensaje de excelencia.

[732] Epígrafes de las reglas del maestro de novicios, 2ª y 3ª partes. Ver I. Iparraguirre y C. de Dalmases. Ibidem.

[733] Constituciones de la Compañía. Séptima parte, capitulo II. De las misiones del Superior de la Compañía. Nº, 629. I. Iparraguirre, C. de Dalmases. Ibidem.

[734] I. Iparraguirre, C. de Dalmases. 5. Del maestro de Novicios que es confesor. 2ª parte Reglas 1 a 16. Págs. 681-684.

4. Enseña a ocupar el tiempo, "*tener cuidado de la orden en todas las cosas*", tomar tiempo para el descanso y el ejercicio físico.

Pero todo orden educativo debe ir apoyado en un orden personal. El líder, el Maestro, es ante todo un referente que requiere tener fe en su función. Ignacio en las reglas para este oficio orienta al Maestro hacia el desarrollo de cualidades que lo fortalecen:[735]

1. Calidad personal: "*Ha de tener el cuidado que cada vez sea mejor y en virtudes más perfecto*".
2. Consciencia de la responsabilidad que tiene en formar jóvenes, desarrollar su potencial y cimentar su futuro: "*la juventud es esperanza de la religión y de la su primera institución pende en gran parte su aprovechamiento".*
3. Autoridad merecida: Demostrar aprecio (textualmente amor), ganarse afecto y reverencia para obtener confianza y confidencialidad. " *para que recurran a él…y no encubran lo que tienen en el ánimo"*
4. Creer en uno mismo. Actuar con prudencia y sentido común: "*Desconfiar de sus fuerzas". "Hacer recurso al Superior"* en caso de duda.
5. Liderazgo como función distribuida. Apoyarse en una persona que le ayude en la "*instrucción de los novicios".*
6. Pasión por el trabajo. Compromiso y dedicación a su oficio: *"Lea, a lo menos una vez a la semana, todas las cosas que de su oficio son aquí escritas".*

En su estilo, en su época y en el contexto creativo de una nueva organización Ignacio hace propuestas que curiosamente coinciden con el lenguaje al uso de las organizaciones modernas. Por supuesto que no lo manifiesta de tal manera, pero su maestro de Novicios, su líder formador, que transmite el "*modo de proceder*" de la Compañía y de su fundador, puede ser calificado como un líder de equipo, coordinador de proyectos, facilitador o moderador.

Ignacio no hace normas sólo para cumplir sino para extraer cualidades y desplegarlas. Hemos hablado de la acomodación de sus reglas a las situaciones y personas. Toda regla acomodable es sobre todo una guía más que una vía impuesta. El novicio encuentra unas pautas y unas orientaciones para su cualificación y aprendizaje en un

[735] I. Iparraguirre, C. de Dalmases. 5. Del maestro de Novicios que es confesor. 3ª parte, Reglas 1 a 12. Págs. 685- 686. Ibidem.

Charles Handy, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Londres coincide con estos criterios cuando propone consejos para un Director que dirige una comunidad de individuos y debe merecerse la autoridad. Dice que son necesarios los siguientes atributos: Creer en uno mismo, la pasión por el trabajo, amar a las personas. Dice además que se requiere una gran fuerza de carácter y tener fe en lo que uno está haciendo. Estas reflexiones de un experto moderno en Dirección de empresas prueban el valor actual y permanencia de las ideas directivas y organizativas de Ignacio.

Charles Handy. El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes. En El Líder del futuro. Cap. 1. Pág. 37. Ibidem.

estilo de vida. El Maestro, el líder, dispone también de pautas para orientar y actuar en su rol formativo. La Compañía, donde el novicio se integra, es una comunidad regulada de personas que se preparan individual y colectivamente de la mejor manera posible para ejercer su misión.

La función de las Reglas es una **función subsidiaria**. En Ignacio la regla no puede ser un fin que supedite a la persona. La Regla es para ayudar en el camino del perfeccionamiento y en el camino del orden que es la camino eficiente para alcanzar aquel. Con ellas, no se hurtan las responsabilidades de las personas, es más están hechas para reforzarlas, porque así las personas adquieren destrezas, criterios e iniciativas. La subsidiariedad conlleva que se debe confiar en las personas y los grupos mientras esté claro que se puede hacerlo. La tarea del líder en tal caso es asegurarse que las personas, o el grupo, tienen competencia para ejercer la responsabilidad que se les asigna, para comprender los objetivos de la organización (la Compañía en este caso), y para comprometerse con ellos.[736]

Debemos considerar que el hombre organizado, como es Ignacio, es consciente del tipo de organización que está diseñando. Intenta responder a preguntas relativas a como dirigir un grupo de personas con funciones variadas, en disponibilidad permanente, que se desplazan continuamente, creativas para adecuarse a situaciones variadas o desconocidas y que basadas en su polivalencia hacen el trabajo que saben y el que es necesario hacer.

En la normativa organizacional de Ignacio subyace una forma de liderazgo innovadora. Aunque recurre a las clásicas formas organizativas piramidales, sin embargo la esencia del éxito de su futura organización la basa en el liderazgo de cada miembro que ha asumido los valores de la organización, el "*modo de proceder*". Liderazgo que se fundamenta, promovido también por Ignacio, en una sólida formación, capacidad de autogestión, prudencia y experiencia para tomar decisiones difíciles y sentido de responsabilidad de la organización a la que representa.

El modelo de organización que Ignacio pretende, necesita más líderes y líderes con capacidades perfeccionadas[737]. Se requiere previamente una disposición personal a la que acompaña una relevante tarea de capacitación y perfeccionamiento que deberá continuar durante toda la vida. Las organizaciones jóvenes y emprendedoras, como es el caso de la recién instituida Compañía, atraen personas cuyas conductas y valores personales les hacen potenciales líderes por naturaleza. Será la educación y particularmente en el caso de La Compañía, la formación adquirida en el aprender, el "*modo de proceder*" en los Exercicios, la que adecúe a este tipo de personas al

[736] "Sepa que le es cometida cosa de grande importancia, a la cual se ha de disponer de propósito; porque la juventud es esperanza de la religión y de la su primera institución pende en gran parte su aprovechamiento". Reglas del Maestro de Novicios. 3ª parte. Nº 2. I. Iparraguirre, C. de Dalmases. Pág.684. Ibidem.

[737] Ver William Bridges. El liderazgo de la organización sin puestos de trabajo. En El Líder del Futuro. Cap.2, pág.39 y ss. Editor Frances Hesselbein. Edic. Deusto. Barcelona. 2004.

liderazgo que necesita la organización. Con otras palabras, las de su tiempo, este es el objeto del mecanismo formativo, regulador y organizativo de Ignacio.

2.3. El Organizador.[738]

Existen diversos términos para definir el tipo de liderazgo de Ignacio. Podemos definirlo como un **líder transformador** propuesto por Bernard Bass. Este líder construye una visión compartida con los liderados sobre el futuro de la organización. Tal visión se convierte en un compromiso común. El líder ejerce un estímulo intelectual, es decir, induce motivación y establece además una relación con los liderados, reconociendo sus diferencias individuales, y potenciando y transformando mediante la mejora de las capacidades personales. Luis de Polanco escribe, como secretario de Ignacio sobre el modo de actuar de un dirigente: *"Para claridad mayor decía nuestro Rdo. Padre, cuanto importaba al superior estar al cabo de cada una de las cosas que por el súbdito pasan, porque a cada uno le provea según sus necesidades".*[739]

El líder transformador es a su vez organizador y previsor. Por el análisis del pasado acumula experiencia con la que otea el futuro para prepararlo. Ignacio se anticipa en un proceso característico suyo: reflexión, contraste y acción. La Compañía, constituida, aprobada y con una cabeza directora ha pasado de ser una organización fundada sobre la base de la confianza mutua en las personas del grupo fundador, en sus capacidades, fidelidad, conocimientos y conducta a una organización compleja ampliada y dispersa.

La primera preocupación que aparece es la integración de la experiencia fundacional en la nueva organización. A esta le acompaña el preservar una de las fortalezas fundacionales, que le ha dado reconocimiento y prestigio social: **la unión**, "*que hay que conservar y aumentar*" entre los miembros, en la nueva organización. El individuo también siente el cambio organizacional. De la libre espontaneidad estimuladora en la relación del grupo, pasa al aprendizaje de la relación en equipo en el que debe gestionar el vínculo común junto con la ejecución de un oficio programado y una obediencia voluntaria a las directrices de un superior.

---

[738] En este apartado se analizan una parte de las Constituciones de la Compañía de acuerdo con el texto original de Ignacio señalado con la letra (A) por reflejar su pensamiento original. Nos restringimos a la Octava Parte Principal y la Nona parte principal, por considerar que comprenden los fundamentos del sentido organizativo y acción organizadora de Ignacio. Utilizamos la edición de las Constituciones preparada por Santiago de Ignacio. Utilizamos la edición de las Constituciones preparada por Santiago Arzubialde, Jesús Corella, José María García Lomas y publicado por Mensajero- Sal Terrae, Bilbao. 1984.

739 Carta al P. Antonio Brandón, 1 de junio de1551.

Ignacio plantea su organización en las Constituciones, como **una comunidad**:

"*Cuanto es más difícil unirse los miembros de esta Congregación con su cabeza y entre sí, por ser tan esparcidas en diversas partes del mundo entre fieles y entre infieles, tanto más se deben buscar las ayudas para ello: pues no conservarse puede ni regirse, ni por consiguiente conseguir el fin que se pretende la Compañía a mayor gloria divina sin estar entre sí y con su cabeza unidos los miembros de ella".*[740]

El grupo de compañeros ha devenido en la Compañía por la unión inicialmente fraternal que les hizo comunidad y les fortaleció sus cualidades y su acción individual. Cuando por el crecimiento del grupo la fraternidad no es factible, Ignacio aporta lo que Ravier denomina *<< el don de crear un conjunto orgánico donde todas las partes se organicen armoniosamente, se proporcionen y adquieran una fuerte unidad con vistas a un fin claramente definido>>*[741]*.* Ignacio impulsa una comunidad resultado de adhesiones convencidas y voluntarias, fundamento de toda organización que a su vez es instrumento de un fin superior. [742]

Dice Gifford Pinchot que una comunidad es un fenómeno que se produce cuando las personas libres con cierto sentido de la igualdad de valor, se unen voluntariamente para una empresa común.[743] El líder innovador e integrador, como es el caso de Ignacio, crea una sensación de libertad, voluntariedad y valor común en las pequeñas organizaciones. Facilita y promueve a su vez los contactos personales que fortalecen el espíritu comunitario. Pero se constata que debido a la distancia, al aumento de tamaño de la organización y a la complejidad de la división del trabajo de los miembros, las organizaciones se dispersan. Aparece en tal caso el riesgo de anulación de la igualdad y libertad necesarias para la comunidad. En tal caso la estructura jerárquica llena el vacío producido y en consecuencia la sensación de comunidad declina. Ignacio intuye esta posible situación y actúa para prevenirla, con dos medidas:

a. Por un lado dispone de "*un colateral*" (ir en compañía de alguien cualificado y con experiencia) para quien ostenta un cargo. El fin es complementarle en sus funciones a modo de refuerzo de la autoridad que tiene y representa siempre con el objeto de consolidar la unidad (en base a la obediencia) y la comunidad. *"A quien se enviase con algún cargo, se le podrá dar un Colateral si al Superior pareciere que así dará mejor razón de lo que se le ha encomendado. El cual se habrá de tal manera con el que tiene el cargo y éste con él, que no se debilite la obediencia o reverencia de los otros y tenga verdadera y fiel ayuda y alivio el*

740 Constituciones. Octava parte Principal. Nº, 655.
741 A. Ravier. Ibidem. Cap. XIII. Por todo el mundo, pág. 94.
[742]Esta Comunidad se define en primer lugar en relación a todo el cuerpo de la Compañía, pero debe también encontrar su realización concreta en los niveles más inmediatos de las comunidades locales y de las provinciales. Ver Simón Decloux. Constituciones de la Compañía de Jesús. Introducción Octava parte. Pag 279. Ibidem.
[743] Gifford Pinchot. Creación de organizaciones con muchos líderes. En El líder del futuro. Cap.4, pág. 54 y ss. Ibidem.

que tiene el cargo en su Colateral, para su persona y los otros que están a su cargo"[744].

Con el colaborador Ignacio introduce también un instrumento de moderación y corrección de actuaciones de quien tiene autoridad: *"Y aunque no le fuese nada preguntado, cuando viese que algo cumple decirle a cerca de su persona o cosas que son de su oficio, debe fielmente informarle y decirle su parecer con libertad y modestia cristiana"*[745]. Incluye la función de informador al General o Provincial "*de las cosas que le encomendase la persona…"* en incluso *"suplir por él".*
Le otorga además un rol de intermediación e interlocución en las relaciones de la comunidad y en particular entre súbdito-superior ("*acordar los súbditos entre sí y con su Prepósito inmediato").*

b. Por otro lado cuando señala la figura del Prepósito General, su elección y la duración de su mandato indica que "para *hacer bien este oficio*, *será por vida*". El argumento lo ha ido incluyendo en toda la descripción de su organización, "*la atención al bien universal como propio fin*" al que añade *"la experiencia y uso del gobierno y el conocimiento de los particulares y autoridad para con ellos".* La Compañía como comunidad bien organizada de acuerdo con la idea de Ignacio y aunque reside en Roma como centro de referencia y consecuencia de su voto de obediencia la Papa, tiene vocación de extenderse por el mundo.
c. Pero es una, bajo una cabeza al modo de los poderes eclesiásticos y civiles de la época. Gobierna apoyada en Asistentes con gestión territorial. Considera la perpetuidad razón de autoridad dentro y fuera de la Compañía, porque elimina la debilidad o limitación añadida al ascenso y descenso, las complejidades de las renovaciones y aunque no lo manifiesta expresamente, la duración de la autoridad consolida la unidad pues disuade de los politiqueos e intrigas: *"se apartarán más lejos los pensamientos y ocasiones de la ambición que es la peste de semejantes cargos"*[746]

La idea organizativa de Ignacio consolida la unidad y durabilidad de la Compañía desde una sólida estructura organizativa cuyo fin es también tal consolidación. Las Constituciones, dice Ravier,[747] **«***son más que un código jurídico, un planning de la existencia y de la acción apostólica, una compilación de experiencias o una guía para la misión: son el fruto vivo de una elevada experiencia….el esfuerzo extremo de un grupo de compañeros que quieren organizarse, dentro de la Iglesia, a fin de colaborar lo más eficazmente posible con la obra divina de la salvación del mundo* **.** En esta

[744] Constituciones. Octava parte. Nº, 659.
[745] Constituciones. Octava parte. Nº, 661
[746] Constituciones. Nona parte principal, Nº,719 y 720.
[747] A. Ravier. Ibidem. Pag. 97.

consideración, el superior, aunque es jerarquía y autoridad y objeto de obediencia, es también una ayuda y un guía sobre toda otra función, orientado a conocer a los otros y a ayudarlos según sus características personales. Por eso Ignacio plantea que la comunidad es un objetivo y responsabilidad de todos: *"Y cuanto a la unión de los ánimos, algunas cosas ayudarán de parte de los inferiores, otras de parte de los Superiores, otras de entrambas partes".* [748]

La comunidad, es resultado de la unión voluntaria, y la plataforma para conseguir la continuidad de la Compañía y de su misión. La comunidad formada por miembros con oficios y funciones diferentes, pero dentro del mismo fin, es resultado de un trabajo colectivo solidario e incluye un compromiso de su durabilidad por todos los miembros.

La diversidad de la comunidad, que está integrada por personas con una definida división del trabajo, genera como indica Guy Rocher una nueva forma de solidaridad.[749] En la Compañía que Ignacio reorganiza se ha producido esta división del trabajo en la estructura interna de sostenimiento y en la externa de cumplimiento social de la misión. La confluencia de tareas e intereses que pueden ser o no complementarios, no indica suma de individualismos libres de compromiso. Es un lazo social novedoso ya que induce una forma de solidaridad con sus propias reglas morales y una forma particular de organización social. Esta solidaridad que genera la comunidad, no se fundamenta en las coincidencias entre las personas o los grupos, sino en su interdependencia y voluntariedad para conseguir el fin propuesto.

La comunidad solidaria es en adelante un objetivo del "*modo de proceder*" de la Compañía. Como en todo "*modo de proceder*" ignaciano se propone un proceso razonado de actuación:

a.- Conocer las amenazas.

1. La dispersión que está en la misma misión amenaza con la división y la separación.
2. La amenaza se incrementa con los efectos de una formación personalizada y las relaciones personales que deben mantenerse para cumplir la misión.

b.- Plantear la acción:

1. No limitar la exigencia de unión.
2. Necesidad de encontrar nuevas vías eficaces de unión.

c.- Seguir un método:

1. Toma de conciencia de la nueva realidad de forma individual y colectiva. "*Unión de los ánimos"* y *"Unión personal en congragaciones o Capítulos".*

[748] Constituciones. Octava parte principal, Nº 655.
[749] Guy Rocher. L´Organisation sociale. Chap.I. pag.68. Editions HMH. Paris 1968.

2. Dominio de la personalidad propia libre de influencias. *"serán letrados que tendrán favor de príncipes o personas grandes y pueblos…"*
3. Poner medios e instrumentos para lograr la unión. *" se deben buscar las ayudas para ello"*
4. Establecer criterios de selección de candidatos: *"ni mucha turba de personas a profesión ni se retener sino personas escogidas…como no sufren orden, así tampoco unión…tan necesaria para que se conserve el buen ser y proceder de esta Compañía".*[750]

5. Una relación abierta entre superior y miembros de la Compañía con causa en un valor trascendente y superior (en este caso *el amor de Dios nuestro Señor).* Cada uno se orienta hacia una forma nueva de entender las relaciones mutuas. Para ello debe liberarse de toda atadura a cosas temporales evitando que la guía de la conducta sea el interés particular. Es un compromiso voluntario y solidario, una unión razonada por un fin exitoso. A la unión espontánea le sucede una unión construida que es la comunidad.

6. Dirección y equipo actúan de forma integrada. "estar *entre sí y con su cabeza unidos*". Se conjuga obediencia y ejercicio de autoridad como factores decisivos de la unión. Es la unión de una organización. Sin jerarquía no hay unidad, sin cabeza no hay cuerpo ni funcionamiento orgánico del cuerpo: *"Y porque esa unión se hace en gran parte con el vínculo de la obediencia"*. La obediencia se practica dentro de una comunidad articulada. Se recurre a la autoridad inmediata y esta a su vez al Provincial y este al Prepósito General. "*A la misma virtud de la obediencia toca la subordinación bien guardada de unos superiores para con otros*."[751]

7. No es una norma estricta de subordinación, sino de **subsidiariedad**. De la cabeza brota la autoridad de los demás superiores y también en cada nivel se suscita la capacidad de crear, realizar, emprender y la responsabilidad de cada uno. "*Y así que salga del General como 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…"*[752]

[750] Constituciones. Octava parte principal, Nº 657.
[751] Constituciones. Octava parte, Nº, 662.
[752] Constituciones. Octava parte, Nº 666.
Emilio Gonzalez Magaña destaca esta faceta de subsidiariedad existente en el concepto de dirección de Ignacio. Está vinculada a la delegación comunicada e informada entre Superior y súbdito basada en la confianza en las capacidades y cualidades de éste que actúa según el "modo de proceder" de la Compañía: ''*Supo desarrollar lo que llamaríamos ahora el principio de "subsidiariedad", esto es, dejaba que cada sujeto actuara según su propia personalidad, con libertad y de acuerdo con lo que le dictaba la realidad en la que estaban inmersos. Esto era extensivo para provinciales, superiores locales y desde luego para cada jesuita en particular. También conviene decir que se hacía efectiva la responsabilidad delegada y como ésta era respetada se propiciaba una mayor toma de conciencia por parte de los individuos implicados , Para agilizar la delegación de la autoridad, se ponía especial*

8. Tener y cuidar una imagen corporativa o "*estilo de vida*" (modo de proceder) que es signo y expresión comunitaria de la unidad interior y exterior de la organización. Ignacio la denomina "*uniformidad"*[753]. Una doble actuación.
    a. Interior. En ideología y criterios: "*de doctrina y juicios y voluntades"*
    b. Exterior. En presencia, vestir y conducta: "*lo exterior en el vestir, ceremonias de Misa y lo demás cuando lo comparecen las cualidades diferentes de las personas y lugares, etc…"*

Pero en toda propuesta de Ignacio hay flexibilidad y criterio de razonabilidad. Es una de las características del "*modo de proceder*". A los estudiantes se recomienda seguir "*comúnmente una doctrina… la que fuere escogida en la Compañía por la mejor*". Los ya formados y profesionales de la institución implicados en la misión y dispersos por el mundo *"acomodarse en lo que se puede a la doctrina que es más común en la Compañía"*.

El objetivo de la unidad determina una **organización piramidal y con un poder centralizado**. Pese a su apariencia, no es una centralización burocrática al estilo weberiano, burocracia de tipo monocrática estructurada jerárquicamente y apoyada en un solo vértice de autoridad política donde convergen dos requisitos fundamentales: la obediencia pronta, automática, y el saber especializado.[754]

Se debe insistir en que estas coincidencias del modelo de Weber con el modelo de Ignacio no lo encasillan dentro de un modelo de organización clásico. En la propuesta de éste, hay matices que lo diferencian del modelo burocrático descrito. El cuadro organizativo que se nos muestra, es más el resultado de un diseño, trazos y colores creados a base de experimentar y razonar, que un proyecto planificado y concebido a priori por una autoridad rigurosa y mucho menos expresión de un temperamento o concepción ideológica.

Ignacio se encuentra ante la tarea de organizar, combinando en su nueva organización, una variedad de factores que ha impulsado y estimulado entre los miembros de esa organización y que considera claves para la misión de la compañía. Son valores como la libertad personal, la autorregulación, el compromiso, el

---

énfasis en que el Superior debía "ser informado de todo para que mejor pueda a gloria divina proveer en todas las cosas" .Cuando se hacía necesario o conveniente, el superior podría dar su consejo o utilizar medios adecuados para animar y ,si fuese necesario, reprimir. Esto, por supuesto, era innecesario cuando la persona que se enviaba era muy instruida y diestra". Ignacio de Loyola. Líder y Maestro espiritual. Pág.14.

[753] Constituciones. Octava parte, Nº, 672.

[754] Franco Demarchi. La burocrazia centrale in Italia. Análisi Sociológica. Ed .Giuffré. Milano. 1965.

conocimiento, la iniciativa y la excelencia, que deben conjugarse desde la solidaridad y orden, individual y colectivamente.

Constituye un sistema centralizado por estricto sentido de orden, pero estructurado y orientado para un fin en la autoridad directora. No lo es en la toma de decisiones y formulaciones ideológicas donde entra la colegiación. Un sistema capaz de mantener y redescubrir permanentemente las razones de su propia sostenibilidad (unidad-comunidad) y de la propia eficacia (éxito de la misión). Un sistema organizativo con cautelas y controles sobre la propia autoridad en base a la información que se origina y fluye en "el cuerpo" (Compañía).

La organización resultante de Ignacio está más cerca de las ideas de Etzioni para quien la organización es una unidad social o agrupación social deliberadamente construida (compañeros que crean la Compañía y su carta fundacional madurada y aceptada por unanimidad) o reconstruida (en el caso de la Compañía que sale de las Constituciones), para la consecución de un fin específico. Aunque la dinámica del fin es influyente, también lo es la modalidad del ejercicio del poder (coercitiva, normativa, retributiva, etc…) determinante para aglutinar y hacer avanzar a la organización e implicar a los miembros asociados en ella. [755]

El **modo de ejercer la autoridad o de dirigir,** es exactamente otra de las inquietudes organizativas de Ignacio. Evita en este caso una regulación. Aunque forman parte de las Reglas y del corpus constituyente son más bien instrucciones, orientaciones y consejos que parecen salidos de la experiencia personal y de la observación:

1. El superior debe tener crédito y autoridad ante sus subordinados, *"ser bien mirado y ordenado en el mandar…de manera que los sujetos se puedan disponer a tener siempre mayor amor que temor a sus superiores"*[756].
2. El superior debe manifestarse atento, servicial y cercano, además de ganarse la entrega de los súbditos: *"tener y mostrar amor y cuidado de ellos en manera que los inferiores tengan tal concepto que su Superior sabe y quiere y puede bien regirlos".*[757]
3. El superior debe dirigir con prudencia, consideración, reflexión y orden*: "ayudará que el mandar sea bien mirado y ordenado…"* [758]
4. El Superior debe buscar el consejo en su gestión y actuación: *"servirá el tener consigo personas de consejo…de las cuales se pueda ayudar en lo que ha de ordenar"*[759]

[755] A. Etzioni. Organizaciones modernas. Ed. UTEHA. México D.F. 1965.
[756] Constituciones, Octava parte…Nº 667. La redacción no es solo de Ignacio sino introducida por la Congregación General I, pero recoge fielmente la idea de Ignacio sobre cómo debe actuar el superior.
[757] Constituciones, Octava parte…Nº 667.
[758] Constituciones, Octava parte…Nº 667
[759] Constituciones, Octava parte…Nº 667

5. El superior debe ser un comunicador. El General será un centro de entendimiento (recibe y da información) con todas las partes. Los Provinciales que se comunican con sus bases elevan esta comunicación hacia Roma. Hay una rueda y una red informativa en todos los sentidos. Los instrumentos son las visitas y la movilidad del Superior que siempre deberá residir *"donde se pueda comunicar con los que tiene a su cargo y con el General".*[760] El objetivo es conseguir que las acciones sustanciales (informar y estar informado) se realicen: la comunicación y la red. El sistema por el que se accede a todos los miembros de la Compañía.

Parte Tercera: El modo de gobernar.

IV.3.- El estilo de gobernar de un líder.

3.1.- ¿**Qué es gobernar para Ignacio**?

Ignacio inicia la Nona Parte Principal de las Constituciones con un subtítulo lleno de significado: "***De lo que toca a la cabeza y gobierno que della desciende"***. El prepósito General es el director del cuadro de actores que participan en el gobierno de la Compañía. Las formas, el modo, las líneas directrices de tal gobierno se centran en él. El contenido y calidad de ese gobierno deriva de él y converge en él. Tiene la visión de la obra y conoce el papel de cada uno ya sea "superior" o "inferior" en la terminología ignaciana. Pero el éxito de la obra, su durabilidad y su expansión dependen además del director y de su modo de gobernar.

Empieza planteando la necesidad del Director Principal en toda la organización, para ello apela a la experiencia de las organizaciones *"bien ordenadas*" como referente a seguir. Pero a su figura de Gran Director Principal le incluye de inmediato responsabilidades, objetivos y resultados:

"…es necesario haya alguno o algunos que atiendan al bien universal como propio fin, así también en esta Compañía…es necesario haya quien le tenga de todo el cuerpo de ella, cuyo fin sea el buen gobierno y conservación y aumento de todo el cuerpo de la Compañía y este es el Prepósito General".[761]

Pero Ignacio ve más allá del Gran Director y su figura. Presenta y formula directa y explícitamente el gobierno del General incluido en un cuadro del gobierno de la Compañía en todos sus niveles. No hay espacios estancos o estratos superpuestos. Todo es uno e interconectado como corresponde a cuidar "*todo el cuerpo de ella*".

[760] Constituciones, Octava parte…Nº, 670
[761] Constituciones. Nona parte. Nº, 719.

Es preciso destacar en el párrafo citado anteriormente la importancia y trascendencia que Ignacio atribuye al gobierno de la Compañía puesto que a él condiciona su *"conservación y aumento".* Dice expresamente *"el bien y el mal ser de la cabeza redunda en todo el cuerpo"* y subraya insistiendo que es fundamental la atención a su elección y a la de los demás superiores, "*pues cuales fueran estos tales serán a una mano los inferiores*". El gobernar bien y la calidad del gobernante es de tal trascendencia en la sostenibilidad de la organización que desde el principio plantea cautelas y asistencias: "*En manera que todos para el bien tengan toda potestad y si hicieran mal tengan toda sujeción. Así mismo importa que los superiores tengan ministros convenientes…para la orden y ejecución de las cosas".*[762]

Hemos destacado que Ignacio es un líder que crea líderes. Su organización está pensada para ser dirigida desde la cabeza por un líder, además de Director. Hoy se define también al líder como al que tiene poder y autoridad organizacional que lleva a un beneficio social. Pero además todos los superiores "al modo" del Gran Director deberán ser también líderes en su situación funcional. El símil de gestionar y dirigir un cuerpo está orientando las características de la función del superior o dirigente, no como jefe sino como líder impulsor de personas e instituciones. No aplica leyes sino dirige a personas con una guía, que Ignacio ha elaborado llena de consejos eficaces y criterios de actuación práctica. El gobernar lo plantea como un oficio para proporcionar un servicio que debe ejercerse con preparación, atención y esmero para lo que *"ayuda la experiencia y uso del gobierno y el conocimiento de los particulares y autoridad para con ellos para hacer bien este oficio…"* [763]

¿Qué es gobernar para Ignacio? Él mismo formula de manera sucinta variadas definiciones de lo que entiende por gobierno o forma de ejercerlo: *Atender a un fin (Nº 719)*[764]*,atender al bien (719), tener cargo de (719), proveer (790-792), acordarse de las cosas, pensarlas y ordenarlas (798), resolver y determinar (761-805-809-810), ejecutar(798),mandar(667-765), ejercicio y uso de la autoridad(789).*[765]

Pero sin duda la formulación más pensada y razonada por Ignacio de lo que entiende y para él significa **el oficio de gobernante** es la 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"*[766]*.* Estamos en la línea planteada por Etzioni para definir una organización. Reunirse para un fin y ser gobernada para alcanzar tal fin. Aplicado por Ignacio es impulsar y dirigir la Compañía en todos los aspectos y manifestaciones

[762] Constituciones. Décima parte, Nº 820. Debe destacarse también la clara intención previsora, además de su convencimiento en la eficacia del buen gobierno, por parte de Ignacio en el subtítulo de esta Décima Parte Principal: "*De cómo se conservará y aumentará todo este cuerpo en su buen ser".*

[763] Constituciones. Nona parte…Nº 719.

[764] Entre paréntesis la referencia a los números del texto de las Constituciones donde figura el término citado.

[765] Para una información más amplia sobre los diversos interpretaciones del términos "gobernar" por Ignacio ver. Urbano Valero. Introducción a la Nona Parte Principal. Constituciones de la Compañía de Jesús. Pág..305. Ibidem.

[766] Constituciones. Octava parte. Nº, 666.

de su vida y actividad hacia la consecución del fin y misión, para los que fue fundada, aprobada y pervive en la organización eclesial.[767]

Pese a insistir en la organización desde la cabeza y cabezas subordinadas (General y Superiores) Ignacio está promoviendo una institución que crea un sistema autoorganizador donde el líder y los líderes motivan e inspiran a sus seguidores (inferiores) a encontrar los modos más eficaces para servir a la comunidad mayor (Compañía) y a cumplir adecuadamente su misión. Cuando los líderes principales establecen una forma de gobierno eficaz por la motivación e incentivación que generan, están promoviendo la liberación de energías emprendedoras y la aparición de otros líderes creadores para ayudarles en el servicio y fines que la organización se ha propuesto. [768]

Pero hay más. Entre las intuiciones de Ignacio debemos incluir aquella que reconoce que los efectos y resultados de todo liderazgo eficaz (buen gobierno del superior) redundan no sólo en beneficio de los seguidores (inferiores) sino también en el provecho de los que no lo son (sentido de la misión). Es decir, las consecuencias de un buen gobierno no pueden quedar limitadas a la organización (Compañía), sino que deben ser sentidas por la sociedad. Este es el sentido encerrado en la frase *"atender al bien universal como propio fin*". El orden, el buen gobierno consiguen beneficios que trascienden a la propia organización.

Dirigir una comunidad de personas donde la autoridad debe merecerse como propone Ignacio para orden y éxito del gobierno de la organización, es una tarea ardua. Exige una combinación de atributos y cualidades que se plasman en el modo de ejercer el oficio de gobernar. Para ello avanza en su diseño organizativo puntualizando cuales deben ser las **funciones de un buen gobierno** aplicables tanto al General como a los superiores subordinados**:** [769]

1. **Sentido universal de la gestión**. *"Atender el bien universal de todo el cuerpo de la Compañía",* como ocupación principal del General asistido por ayudantes cualificados, *"personas de lustre de letras y todas buenas partes",* para *"aliviar y y ayudar al general",* que miren *"con especial cuidado por las cosas universales de la Compañía"* y esforzándose especialmente en sus competencias *"para conseguir lo que pretende la Compañía".* En su ámbito se hace extensible a los Provinciales y Rectores.[770]

[767] Ver Urbano Valero, pág. 307. Ibidem.

768 Ver Gifford Pinchot. Pág. 59. Ibidem.

[769]Como esta investigación no es un estudio sobre la organización de la Compañía, se propone aquí una selección síntesis de los elementos que en las Constituciones nos han parecido más adecuados para explicar la función de liderazgo de Ignacio como organizador y las características de esta tipología de liderazgo. Entendemos que quedan muchos matices importantes en el tintero.

[770] Constituciones. Nona parte. Nº, 719, 803.

2. **Ejercer las competencias con autoridad propia y reconocida.** Tomar las resoluciones y decisiones oportunas. *"Aunque podrá tomar el parecer de otros…el determinar estará en su mano finalmente"*[771]. Mandar lo que pareciere conveniente. "*podrá aprobar y revocar los que ellos hicieren y en todo ordenar lo que le pareciere".*[772] Ordenar y organizar los destinos de los miembros. "*enviando todos los que le pareciere de los que están a su obediencia… a cualesquiera parte del mundo, para el tiempo que le paresciese determinado o no determinado…"*[773]

3. **Hacer seguimiento de la gestión de la estructura jerárquica.** Promover una dirección subsidiaria pero controlada e informada. *"El General tratará con los rectores o prepósitos locales y particulares personas, también procurando ayudarles con consejo y reprensión y corrección, si es menester, pues a él toca el suplir los defectos de los prepósitos inferiores y perfeccionar lo que no fuese tal en ellos".* Respeto a la estructura jerárquica, por razones de orden, eficacia y salvaguarda de la autoridad. *"y su trato más ordinario* (del General) *será con los Provinciales, como el de estos con los Rectores y Prepósitos locales, para que la subordinación mejor se guarde".*[774]

4. **Prestar atención al cumplimiento adecuado de las Constituciones.** Supervisar su aplicación para proteger la unidad de la organización y en consecuencia aplicar flexibilidad *"por el bien de los que viven en el Instituto"* y porque *"se juzgare que es la intención de los que ordenaron las Constituciones…".* Adaptación, con "*discreción*", *"a personas, lugares y tiempos y otras circunstancias"*[775]

5. **Promover la cohesión y unidad de la organización y cuidar a las personas que la conforman.** Se propone una orientación de las relaciones humanas dentro de la organización basada en entender al Superior-Director como una persona comprometida de manera activa en el beneficio de las personas que de él dependen. Mediante la práctica de un sabio y prudente ejercicio de la autoridad, generar confianza en los súbditos, implicarlos y provocar su participación por identificación ilusionada con los superiores. *"por su parte use el Superior todo amor y modestia y caridad en el Señor nuestro, posible; de manera que los sujetos se puedan disponer a tener siempre mayor amor que temor a sus Superiores…"*[776]. La función de gobierno en las relaciones humanas

[771] Constituciones. Nona parte. Nº, 761.
[772] Constituciones. Nona parte. Nº, 765.
[773] Constituciones. Nona parte. Nº, 749.
[774] Constituciones. Nona parte. Nº, 791
[775] Constituciones. Nona parte. Nº, 746
[776] Constituciones. Nona parte. Nº, 667

es la de acompañar y guiar personalmente a los miembros de la Compañía en su vida personal y en el desempeño de sus tareas. Esta función forma parte del fin de la Compañía y es un medio clave para conseguirlo. Ignacio demuestra que es innovador y eficaz. Como busca siempre resultados deja descrita una figura del Superior con un nivel alto de preocupación social, con una voluntad de implicar a otros y provocar su participación, además de mantener una atractiva autoridad directiva que está muy lejos de la de un simple administrador o gestor de una empresa.[777]

Cuando una organización tiene o adquiere el potencial para perdurar, las convicciones, los valores y los principios básicos del fundador o fundadores se transfieren a los modelos mentales y de actuación de los miembros. Cada organización genera su cultura y lo hace:

a) por selección de los que "piensan como yo".
b) por adoctrinamiento y adaptación de los que se vinculan,
c) por imitación del comportamiento del líder fundacional que alienta a los nuevos miembros a interiorizar sus convicciones, valores y principios.

El líder a su vez dinamiza la organización mediante su **arte de gobernar** y con **la persona que gobierna**. Analizaremos la introducción de ambos aspectos en la organización propuesta por Ignacio.

El modo o **arte de gobierno** que propone está muy vinculado a su ya citado *"modo de proceder".* Ignacio es movilizador de recursos humanos (personas y relaciones) e institucionales, planteamiento que a su vez traslada al gobierno de la Compañía*. "Los medios naturales…ayudarán universalmente para la conservación y aumento de todo este cuerpo, con que se aprendan y ejerciten…no para confiar en ellos sino para cooperar a la divina gracia. Y así deben procurarse los medios humanos o adquisitos con diligencia, en especial la doctrina fundada y sólida…"*[778]

Es también un gobierno que usa el **discernimiento** como procedimiento para buscar en cada momento y circunstancia lo que se juzgue más conducente al fin propuesto (para Ignacio servicio de Dios y bien de las almas, ambos confluyentes).

Ignacio Cacho describe este proceso de «*discernimiento colectivo para el buen gobierno»* en dos rondas con un supuesto metodológico de partida como fundamento

[777] Ver Urbano Valero, pág.308. Ibidem. Ver también Edgar H. Schein. El liderazgo y la cultura organizacional. En El líder del futuro. Cap.6.pags. 89 y ss. Ibidem.
[778] Constituciones. Décima parte. Nº, 814.

del debate: "*Discernir en común los cómodos e incómodos, pensares y sentires en común".*[779]

- Primera ronda:

a.-exponer con el corazón abierto mi parte de verdad: con objetividad, con libertad de indiferencia, con sencillez sin certezas redondas.

b.- escuchar a corazón abierto la parte de verdad del otro: con docilidad, con apertura, con ánimo de asimilar, sin ningún género de discusión.

c.- protegiendo y protegiéndome de maestros del pensamiento y de la palabra, que pretendan consciente o inconscientemente imponer su parecer.

- Segunda ronda

a.- exponer de nuevo mis razones a favor y en contra, tal como las siento después de la escucha en mí y de los otros: las mismas o distintas o contrarias razones a las de la primera ronda.

b.- ofrecer las rondas necesarias para que madure un sentir común, mejor unánime, al menos mayoritario, con mayoría cualificada, si la decisión es muy importante. Hasta que el discurso se agote porque se empieza a rayar el disco de las razones.

c.- escribir en papeleta las deliberaciones o decisiones. Recoger las papeletas y contarlas. Si hay unanimidad o clara mayoría, finaliza la deliberación.

d.- Presentarla al Superior, si no ha tenido parte en el proceso, y esperar su confirmación, desaprobación, sugerencias, pues él tiene la última palabra en el discernimiento.

El proceso es fundamentalmente participativo y orientado a la positividad del resultado final. Mueve voluntades a tomar una decisión y que esta sea de consenso tras una reflexión y argumentación común donde prima precisamente por ello la razón y no el interés.

Se gobierna también acudiendo al **consejo de expertos** que asesoren en la toma de decisiones convenientes*. "Y especialmente tengan 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".*[780]

Pero del asesoramiento pasa a prever el reparto o delegación de funciones de gobierno que afectan tanto a temas de organización interna incluso doctrinales como a

779 Ignacio Cacho. Deliberación de los Primeros Padres 1839. MHSI MI CONSTIT S.I. I 1-8. Citada y explicada por Ignacio Cacho en MODELO Y MÉTODO IGNACIANO DE GOBIERNO SEIS CONCEPTOS CLAVES. Notas personales. Mayo 2008.

780 Constituciones. Nona parte. Nº, 810

los de distribución territorial: "*Pues la qualidad del humano entendimiento no basta para repartirse en tantas cosas con la consideración, o no es bastante para dar recado en ellas…así parece que debería haber personas de lustre y todas buenas partes*(cualidades*) que asistan al Propósito General, y tengan cargo de mirar con especial cuidado por las cosas universales de la Compañía …y repartir el cuidado para que mejor penetrasen todas las cosas, como sería que uno mirase por las cosas de las Indias, otros por las de España y Portugal, otro por las de Alemania y Francia, otro por las de Italia y Sicilia, y así conseqüenter, según la Compañía fuese esparcida en más partes…y universalmente en el mirar y tratar las cosas de doctrina y agibles que piden más consideración, deben aliviar y ayudar al General "* [781](803)

Entre las **herramientas** de gobierno se cuida la información frecuente y abundante sobre lo que sucede en el conjunto de la organización. *"Y finalmente sea de todo informado* (el General) *para que mejor pueda en todas las cosas…proveer".* Está convencido que comunicar es informar, integrar y dinamizar personas. Las ideas, criterios, opiniones, proyectos deben llegar a todos los lugares donde llega la organización, mediante un sistema de correo e informes para que sean conocidas por todos los miembros. A la recíproca se deberá informar desde cada lugar donde haya un miembro de la Compañía.

Se gestiona una red de información, difusión de ideas, de consulta y de apoyo por medio de cartas e informes que son remitidas a todas las instancias. Todos los miembros deben conocer los temas principales de la Compañía pues la comunicación configura la cohesión. El General se hará *"informar a menudo de lo que pasa en todas las provincias por los Provinciales y escribiendo a ellos lo que siente de las cosas que se le comunican y haciendo que se provea en lo que conviene, por sí y por los ministros de él"*.[782] El buen gobierno cuida además la imagen pública de la Compañía. "*el bien ser y proceder de ella*"[783] . La información permanente actúa como instrumento de control de la calidad del gobierno que se completa con los mecanismos de prevención del mal uso de la autoridad por parte del superior.[784]

La persona que gobierna se centra en el Prepósito General[785] sin duda influenciado por su situación personal en el momento de redactar las Constituciones. Los biógrafos

[781] Constituciones. Nona parte. Nº, 803.
[782] Constituciones. Nona parte. Nº. 790.
[783] Constituciones. Nona parte. Nº. 789.
[784] Ver Constituciones, Nona parte, Capítulo IV. Nos. 766 a 777. Propone seis medidas de control que ejercen los Asistentes del General en casos excepcionales.
785 A propósito de esta denominación explica Javier Burrieza Sánchez: « Por otra parte, nunca existió en los escritos de Ignacio de Loyola una intención de constituir a la Compañía en una milicia antiluterana, y tampoco se puede aplicar a su nombre un sentido militar pues, como hemos dicho, se asimilaba a un conjunto de socios y compañeros, unidos en el seguimiento de Jesús, más próximos al espíritu de una asociación que al de un batallón de milicias. Ignacio de Loyola no proyectó su difundida y errónea vocación militar sobre el gobierno de la nueva orden religiosa. Su consideración de «general» fue un adjetivo que se convirtió en un sustantivo, pues se refería a su oficio, éste sí y en toda su integridad, de prepósito. Prepósito General para distinguirlo de los repartidos por provincias y casas del

aseveran que es una proyección de su persona, un retrato de sí mismo.[786] Obviando elucubraciones el Capítulo II de la parte Nona de las Constituciones y titulado ***"Cual haya de ser el Prepósito General",*** creemos debe entenderse, siguiendo la lógica de esta investigación, como la semblanza de la persona de gobierno, del líder director capacitado, generoso y eficiente, que se señala como óptimo para cumplir el objetivo de "*atender el bien universal"* y "*cuyo objetivo sea "el buen gobierno y conservación y aumento de todo el cuerpo de la Compañía".*

Es el retrato de un dirigente posible y excelente. Pero es un dirigente para un ideal religioso en el que Ignacio "cuenta con el apoyo de la gracia divina". Si siguiendo nuestro procedimiento original queremos laicizarlo o desacralizarlo debemos contemplarlo como un referente en dos niveles. El de ideal imitable casi un arquetipo y el más asequible, de director idóneo.

En el primer caso nos encontramos con:

1. Una persona idealmente ejemplar: *"persona cuyo ejemplo en todas virtudes ayude a las demás de la Compañía. "Y en especial debe resplandecer en él la caridad para con todos los prójimos…y la humildad verdadera …que de los hombres le hagan muy amable"*[787]
2. Extraordinario dominio personal: *"libre de todas pasiones, teniéndolas domadas y mortificadas porque interiormente no le perturben el juicio de la razón"*[788]
3. Destacadas cualidades intelectuales: "*dotado de gran entendimiento y juicio"*[789].
4. Personalidad eminente: "*magnanimidad y fortaleza de ánimo", "rectitud y severidad con benignidad y mansedumbre",*[790]*" debe ser de los más señalados en toda virtud y de más méritos en la Compañía y más a la larga conocido por tal"* [791]

Ignacio describe un retrato ideal del Prepósito General y por extensión de toda persona de gobierno de la Compañía. Un hombre práctico como él entiende que es un arquetipo con valor universal, orientado a la consideración, el respeto y la cohesión: *"los de la Compañía le han de tener como espejo y dechado*" pero también *"los de*

Instituto ». LA COMPAÑÍA DE JESÚS Y LA DEFENSA DE LA MONARQUÍA HISPÁNICA. Hispania Sacra, LX. nº121, pags181-229. enero-junio 2008.

786 Urbano Valero. Pag. 312. Ibidem. A, Ravier, pag. 160. Ibidem. J.I. Tellechea. Pag.374. Ibidem.
[787] Constituciones. Nona parte. Nº, 725.
[788] Constituciones. Nona parte. Nº, 726
[789] Constituciones. Octava parte. Nº, 703.
[790] Constituciones. Nona parte. Nº 727-728
[791] Constituciones. Nona parte. Nº 735.

fuera" para quienes deberá ser un referente del ser y "*modo de proceder*" de la Compañía.[792]

La exigencia de este ideal y la utopía de encontrarlo y aplicarlo en la realidad cotidiana o la organización concreta ("*y si algunas de las partes arriba dichas faltasen"*) hacen que Ignacio se plantee con sentido humano y realista, un líder y dirigente más adecuado y cercano a las personas que forman la organización real. De este modo propone a los electores:

1. Un buen director comprometido: "*a lo menos no falte bondad mucha y amor a la Compañía"*[793] .
2. Un buen director formado y prudente: *"buen juicio acompañado de buenas letras"*[794].
3. Un buen director de personalidad madura y firme: *"presupuestas de mucho espíritu y virtudes…personas escogidas a quienes pueda dar mucha autoridad*".[795]
4. Un buen director con relevancia social, confiable: "*que procede rectamente y con caridad en lo que hace"*[796]*"discreción en las cosas externas y modo de tratar en cosas tan varias y conversar con tan diversas personas de dentro y de fuera de la Compañía".*[797]

El hombre de orden y organizador, el líder institucionalizador, en su modelo de organización incluye sus ideas sobre la forma de gobernar y el modo de ser y "*manera de proceder"* del dirigente. Evita teorizar y legislar, aunque proponga reglas para su cumplimiento. Propiamente son consejos prácticos, guías de conducta y actuación. Producto, todo ello, de su experiencia e intuiciones que también tienen origen en su experimentación humana consigo mismo y con terceras personas. Un compendio de orientaciones, criterios, pautas de actuación, sabias y prácticas que el hombre inteligente y libre considera vías para la actuación exitosa y que el acomodado y poco dado a la iniciativa personal tomará como estrictas reglas de actuación.

En la misma dirección en que Ignacio sitúa a su organización, Edgar H. Schein profesor de administración de empresas en la Escuela de Administración del M.I.T., concluye en sus observaciones e investigaciones que las organizaciones que han sobrevivido y han realizado importantes transiciones durante muchos decenios parecen haber tenido siempre un núcleo cultural que era fundamentalmente útil: el compromiso de aprender y cambiar, el compromiso con las personas y con todos los que tenían interés en la organización incluidas las personas y entidades externas a ella. Compromiso

[792] Constituciones. Nona parte. Nº, 726
[793] Constituciones. Nona parte. Nº, 736.
[794] Constituciones. Nona parte. Nº, 735
[795] Constituciones. Nona parte. Nº, 791
[796] Constituciones. Nona parte. Nº, 727.
[797] Constituciones .Nona parte. Nº, 729

además de construir una organización saludable y flexible. De no existir dicho núcleo cultural desde el principio la organización quizás no sobreviva.[798]

La organización aunque encapsulada en una forma de estructura y poder piramidal es eminente humana porque está concebida para beneficio de sus miembros como primer objetivo y con este beneficio conseguir el de la sociedad.

El gobierno es instrumental porque la forma de gobernar es el servicio, empezando por los miembros de la organización y extendiéndolo al conjunto de la sociedad a través de la misión de la Compañía.

El dirigente es el impulsor de la organización con su cuidada y ejemplar conducta y el garante del servicio con su modo de dirigir. Su principal misión es cuidar a las personas que son la garantía de la conservación y crecimiento de la organización.

La Compañía de Jesús, como organización moderna en su etapa fundadora, no se presentaba homogénea y sus grados establecidos por la división del trabajo, oficios concebidos desde los distintos ministerios y servicios, respondían a una jerarquización en estamentos de la sociedad religiosa: los que laboraban en tareas domésticas, los que estudiaban, los que enseñaban primeras letras, gramática latina o leían en la cátedra de una Universidad; los que confesaban o predicaban. Ignacio era consciente de que los miembros de la Compañía con sus trabajos debían llegar a penetrar todos los sectores de la sociedad, a los más desfavorecidos y a los privilegiados.[799] A toda la sociedad, por medio de las personas va dirigida su acción.

[798] Edgar H, Schein. Organizational culture and Leadership. Jossey-Bass. San Francisco. 1992.
[799] Javier Burrieza Sánchez. La Compañía de Jesús y la defensa de la Monarquía Hispánica. Hispania Sacra, LX. 121, págs., 181-229. enero-junio 2008.

3.2.- El emprendedor y estratega empresarial.

Todo el conjunto indica una concepción humanista adoptada por alguien que ha centrado su vida en el cambio y transformación de la persona. Actúa liderando desde el espíritu como dice Darlyne Bayley,[800] inspirando una mayor sensibilidad por todo lo humano y la humanidad. Los líderes desde el espíritu como Ignacio, entienden sus organizaciones a manera de sistemas vivos dentro de un mundo interrelacionado. En él, ayudan a crear organizaciones diseñadas para mejorar la condición humana y construir sistemas sociales de inclusión en toda la escala social. Estos liderazgos se encuentran siempre en proceso de búsqueda, de llegar a algo. Son líderes informados desde el pasado, por la experiencia, y miran de forma permanente hacia el futuro. Actúan desde el espíritu, desde la fuerza vigorizante que se encuentra en el interior del ser humano que ellos intentan extraer y potenciar.

La forma de relación social en las organizaciones y dentro de estas, los estilos de dirección de personas que proponen estos tipos de liderazgos, implican una revisión y una reforma de las conductas individuales y colectivas, del ejercicio del poder y de la autoridad. Se retoma la ética de la conducta excelente y la ética del desinterés y desprendimiento, junto con la solidaridad como guía de la actuación de la persona como miembro de una organización o como dirigente de ella. Se diferencian las funciones por la variedad del ejercicio profesional, pero no el "*modo de proceder"*. El reto de mejorar uno mismo es un reto cualitativo que influye necesariamente en el medio social. Toda mejora es principio de cambio.

Concluyendo este trabajo debemos volver sobre la etapa formativa y de servicio en la nobleza de Ignacio para ahondar en un sustrato sobre el que se apoya esta actitud de orden y organización puesta de manifiesto. En Ignacio se encuentra **una mentalidad empresarial** y una actitud en su forma de abordar la acción de **dirigente empresarial**. Su formación inicial le hizo estar cerca de las estrategias y de organizaciones empresariales de la época. Dice G. Eickhoff en este sentido **«***se hizo buen escribano en los despachos y dependencias del palacio que correspondían al cargo de Juan de Velázquez de Cuéllar como Contador Mayor del Reino* **»**[801]

Emilio Gonzalez Magaña añade a esta observación que **«** *Su estilo y la enorme cantidad de misivas que escribió como General de la Compañía de Jesús nos da ocasión para afirmar que buena parte de su formación consistió también en el área de la organización y la administración. Es evidente que Iñigo tuvo nociones claras de registro de operaciones, de llevar un "modo y orden" de las cosas; del método para seguir "la*

800 Darlyne Bailey. Liderar desde el espíritu. Cap. 27.pág. 289. En El líder del futuro II. Ibidem. Ver sobre esta definición de liderazgo CAP.III, págs. 88 y 89.

801 George Eickhoff. Pág.249. Ibidem.

historia" de actividades esenciales en organizaciones y grupos de distinta índole. Todo ello nos remite a un hombre formado en las exigencias de una buena administración cuya importancia radica, precisamente, en la información y el análisis **»**.[802]

Aunque esta situación no proporciona necesariamente una estricta formación de emprendedor, cuando menos encauza su vida en modelos mentales próximos a una gestión rigurosa y previsora. Si además, como hemos señalado en el Capítulo III, el Duque de Nájera le tenía reservada una "Tenencia" en su futuro profesional, podemos también deducir que desde fuera percibían en Ignacio capacidades y facultades para la administración de activos públicos.

Destaca también su habilidad analítica como herramienta para considerar las situaciones, evaluar los pros y contras, adecuar los medios al fin y buscar la decisión adecuada. Observemos su propuesta "*para hacer elección*"[803], en los Exercicios que es un breve esquema de un Plan de Gestión de la propia empresa vital:

1. Saber el fin.
2. Elegir los medios adecuados para ese fin.
3. No confundir medios y fin. Evitar el autoengaño y desviación.
4. Hay fines ineludibles y fines temporales que llevan al fin principal.

Con estas capacidades y experiencias de orden y análisis llega a Loyola. El mismo se ha ido confeccionando un "*modo de proceder*"[804] al que irá añadiendo nuevas cualidades. Pero de allí sale con una característica empresarial más, asumir el riesgo.

[802] Emilio Gonzalez Magaña. Ignacio de Loyola líder y maestro espiritual. Pag. 14. Service of faith. Spirituality and Dialogue. Nº, 109. 2005.

[803] Exercicios. Nº, 169 a 189. *Preámbulo, modos y tiempos para hacer elección*.

[804] Esta frase que en Ignacio se encuentra de diversas maneras formulada, se refiere a la conducta humana que actúa libremente de acuerdo con unos principios que pueden ser individuales o aceptados en una colectividad. El modo de proceder se entiende que es racional y responsable, observable y corregible para que sea adecuado a los principios que debieran moverlo. Es también un elemento identificador y distintivo del que lo practica. Ignacio tiene un modo de proceder particular y distintivo en Pamplona y en Loyola constatado por los que con él con viven. En Loyola su "modo de proceder" se orienta hacia su rehabilitación personal: pensar, planear, rehabilitación física, leer. Este "modo de proceder" le llevará hacia la transformación definitiva que a su vez enriquecerá su "modo de proceder" en el futuro. Es un mecanismo de capacitación permanente, de superación personal, de evitar el estancamiento o el retroceso, en definitiva de liberación e independencia guiadas por la razón. El "modo de proceder" que en Loyola se mantiene en un contexto individual va adquiriendo dimensión social conforme su misión renovadora y transformadora va madurando. Incluirá en él la relación y el modo de relacionarse. La dirección y el modo de dirigir. La estrategia para la fundación de la Compañía, su consolidación y su perduración. Su "modo de proceder" pasará a ser el "modo de proceder" de la Compañía como una expresión de la asimilación prolongación de la figura humana, enseñanza y espíritu de Ignacio.

Ignacio inicia con su decisión de Loyola una carrera de **emprendedor** (empresario):

1. Abandona una empresa y proyecto familiar de consolidación del linaje, mayorazgo y privilegios reales. Su hermano trata de disuadirlo porque hasta entonces ha sido la conexión con la Corte que ha producido beneficios al Linaje Loyola.

2. Promueve un proyecto nuevo personal, sin referencias, impreciso y con gran riesgo.

3. Los primeros pasos son autónomos, opta por una iniciativa de perfeccionamiento personal en la soledad, para una vida en soledad.

4. Observa y contrasta otros proyectos de renovación personal similares (Beatas y Santones de Manresa).

5. Examina lo que aprende y avanza, y lo que influye en el mercado. Es marginal (tiene admiradores pero no seguidores, apenas se relaciona socialmente). No encuentra con quien entenderse y comunicarse (Manresa).

6. Ante las limitaciones sicológicas, de salud y confusión de ideas que han aparecido en su primer proyecto, que además le desorientan y aíslan, restructura su propósito (Cardoner).

7. Inicia un proceso de aplicación de un método racional (observación, análisis de los actos, decisión) aunque improvise en sus planes o haya incertidumbres se propone una meta (mendigar, defender a los débiles, peregrinar a Jerusalén) busca relaciones que le dan reconocimiento y recursos (viaje a Venecia y Jerusalén).

8. Sigue en su toma de decisiones un proceso: avanza experimentando, reflexionando sobre lo actuado, preparando las nuevas actuaciones, cerrando y confirmando etapas (regreso de Jerusalén y socialización en Barcelona).

9. Decide integrarse en la sociedad por razones prácticas (estudiar y superar una situación de marginalidad) y de eficacia (ser creíble en su mensaje e influir en la reforma de las personas con su mensaje más fundamentado). Ofrece al mercado un producto, los Exercicios, para renovar y transformar.

10. Experimenta su producto. Observa a sus ejercitantes. Rectifica la orientación de su actuación de penitencia y austeridad por limitadoras. Se cualifica

mediante el estudio y forma una primera sociedad (tiene compañeros) con identificación, actuación e influencia social. (Barcelona, Alcalá, Salamanca).

11. El mercado donde actúa es poco permeable y sensible a su producto y estilo de vida. Se dirige a un espacio donde cualificarse más y mejor (París).

12. Organiza su modo de vida de estudiante captando recursos para financiarse y asistir a necesitados. (Flandes, Londres). Inicia un proceso de comunicación frecuente con sus relaciones y amistades.

13. Emprende una búsqueda de socios cualificados para un proyecto de institución nueva, con personas de elevada calidad moral e intelectual, integradas y reconocidas en la sociedad y con vida ejemplar. Constituye una sociedad de compañeros que sellan con un compromiso (voto) de fidelidad a la empresa y a sus fines que ellos mismos han fijado. (Paris)

14. Regresa eventualmente a Azpeitia donde organiza con el municipio, el primer sistema público conocido de asistencia social dotado de gestión administrativa y financiación. Reforma la vida de personas. Corrige conductas sociales. Negocia y soluciona pleitos enconados.

15. Con las adhesiones de personas de excelencia y la vida en comunidad informal además de reconocimiento y valor social, quiere adquirir dimensión para extender su presencia e influencia en el mercado (Paris, Venecia, Roma). Como su mercado es el mundo su empresa la integran miembros plurinacionales y multiculturales. Es un emprendimiento para una sociedad concreta, lejos de los modelos antiguos y con la mayor libertada posible para una acción eficaz. Su nuevo instituto no se parecerá a ninguna orden tradicional ni en su estructura, ni en su modo de vida colectiva.

16. Es el líder del proyecto. Establece relaciones amplias y variadas en la vida civil, política y eclesiástica europea con las que crea un lobby de influencia y protección. Se apoya en el poder político y eclesiástico para defender y consolidar su proyecto. Pone en valor su proyecto.

17. Establece y mantiene comunicación e información permanente entre los compañeros. También con sus relaciones sociales. Crea una red de información y comunicación para en la diversidad de los miembros y mercados, unificar el mensaje y dar coherencia a la organización.

18. Se sitúa como dirigente y estratega empresarial. Inicia las deliberaciones para constituir e institucionalizar la Compañía, como desarrollo del grupo fundador de la sociedad de compañeros. Redacta desde su experiencia y con la asistencia de los compañeros la carta Fundacional, las Reglas de funcionamiento interno de la Compañía y las Constituciones. Todo el conocimiento administrativo y funcionarial adquirido en su etapa de servicio en la nobleza, será un potencial para fundamentar la diplomacia en la gestión de su etapa de madurez en la que trabaja con ingenio y habilidad para confirmar y consolidar la Compañía.

19. Como su mercado no es sólo local, la Compañía tiene vocación y disposición global, se sitúa bajo una cobertura de reconocimiento universal que le potencie su proyecto, lo haga reconocible y creíble y lo sitúe a su vez en el mercado global porque su misión y su mensaje van destinados a la humanidad. (Voto de Obediencia al Papa).

20. Dirige con un estilo claro de transparencia en la línea de mando, incentiva y proporciona apoyos generalizados. Su estilo de dirección y liderazgo no oculta su capacidad para aceptar sus límites y su disposición para reconocer los talentos y cualidades de otros más capaces o con mayor experiencia que él en determinadas situaciones. Su dirección alienta las cualidades entre los miembros de la Compañía, facilita complementarse entre sí y subsanar las limitaciones.

21. Finalmente se concentra en ser organizador de su instituto europeo y multinacional. La organización es una herramienta para la eficacia de la acción, para la cohesión y unidad ideológica de los miembros y para el mantenimiento de la institución. Pero como innovador su organización es adaptable y sujeta a la experimentación de sus componentes. La Compañía se gestiona desde una autoridad electa y de forma piramidal pero en red. Vertical y transversalmente fluye una comunicación e información integradora que implica a todos los superiores y que debe trasladarse a los miembros de la Compañía.

22. Fundamenta su política de expansión territorial en la organización dotada con una dirección cualificada y asistida por personas competentes. Con un plan de financiación basada en el mecenazgo que garantizase la fundación y el sostenimiento.

23. Cuida la continuidad empresarial, el espíritu fundacional y la memoria de la experiencia, instituyendo una política de selección y formación de los nuevos

miembros de la Compañía con el fin de disponer del personal adecuado, con los conocimientos necesarios, para perpetuar el mensaje y la misión propuesta.

Ignacio tiene la osadía del empresario y a su vez una razonable prudencia. Una capacidad de aprender por la experiencia y una visión para construir en la Incertidumbre. Cuida las relaciones, actúa con prudencia y previsión, evita tomar partido, es tolerante con los grupos sociales marginados como conversos y judíos, trata de, escuchar, dialogar y no provocar al protestante[805]. Es tenaz en introducir su producto, los Exercicios, porque cree en su eficacia para la transformación.

Ignacio es emprendedor y empresario en el sentido que lo define Schumpeter[806]. No es una profesión ni una categoría social permanente. Empresario es quien deja su sello personal en una época de la historia social e influye de alguna manera en ella. Se distingue por su estilo de vida y su sistema de valores morales y éticos. El emprendedor que lleva además el adjetivo de innovador, según lo describe Schumpeter, es un individuo fuera de lo común por su vitalidad y por su energía, incluso ante fracasos temporales.

La destrucción creativa que plantea el economista austríaco como impulsora de la economía, puede equipararse al influjo transformador de los Exercicios, con el que la persona nueva transforma las conductas y los modos de vida de personas e instituciones en la sociedad.

Si contemplamos cualquier programa moderno de política de emprendimiento o de promoción empresarial, la figura de Ignacio, director y estratega, podría aparecer vinculada. Presenta un proyecto con un fin claro a alcanzar, con unos medios y mediante un "*modo de proceder*" bien diseñados, en el corto y largo plazo. Conoce el entorno donde está situado, proyecta y crea en ese entorno y también en el exterior lejano. No se esconde ante la dificultad y la oposición sino que negocia para remover o persuadir a quien puede influir en la marcha de la empresa.

Esa cultura emprendedora e innovadora, es sólo un instrumento para conseguir otros objetivos que llevarán al éxito de la misión: espíritu de cuerpo, unidad y cohesión en la diversidad, liderazgo social para influir y transformar la sociedad.

Ignacio fue un líder que actuó con sabiduría práctica y eficacia en su estrategia y en su modo de dirigir personas. Hay quien ha escrito[807], y quien estas líneas firma lo

[805] Carta a los Padres enviados a Trento. Roma Enero-Febrero,1546. I, Iparraguirre, C De Dalmases. Pag.782. Ibidem.
[806] Joseph Alois Schumpeter. Teoría del desenvolvimiento económico. Págs. 87-88. Fondo de Cultura Económica. México 1957. Ver también del mismo autor: Capitalisme, Socialisme et Democracie. Deuxieme partie. Chap. 7. Le processus de destrucción creatice. Pág. 119 y ss. Petite Bibliotheque Payot. Paris. 1969.
[807] José Miguel Rodriguez Carrasco. Ignacio de Loyola estratega empresarial. En, Ignacio de Loyola Magister Artium en Paris. 1528-1535. Julio Caro Baroja Director. Kutxa. Donostia- San Sebastián, 1991.

suscribe, que si Ignacio no hubieses tenido una mentalidad de dirigente empresarial, de estratega de empresa, de organizador, la Compañía de Jesús en cuanto obra humana, hubiese tenido otras características y posiblemente no tanta influencia, duración y reconocimiento universal.

Conclusiones.

CONCLUSIONES.

1. El Peregrino que experimenta y actúa.

Es posible acercarse a la persona humana de Ignacio, a su carácter, sus sentimientos, sus motivaciones. Al hombre promotor, innovador y creador de ideas y modos de conducta renovadores. La persona que aconseja y dirige, analizando las potencialidades y límites del otro para que desarrolle y actúe utilizando de la mejor manera posible sus capacidades. El viajero que, en su recorrido, se identifica con los débiles, pobres y desamparados, los defiende, atiende y con ellos comparte su ímpetu vital y sus recursos. El hombre que penetra en la sociedad, la recorre implicado en su estructura completa, no se inhibe de los problemas sociales sino que además se anticipa en proponer soluciones, y que se plantea como objetivo transformarla a partir de la transformación de las personas.

Se puede observar su voluntad decidida y arriesgada, avanzando con planes poco definidos e incertidumbres, soportando la persecución injusta, las maledicencias. Se muestra, sin embargo firme y seguro de sus convicciones e ideas, libres de convencionalismos. Sabe por su propia experimentación, que sus ideas son liberadoras para el ser humano de cualquier interés material o ideológico, que pretende someterle. Son además útiles para ahondar en el conocimiento de sí mismo, y con ello mejorar su conducta personal. Su voluntad le hace reaccionar ante la injusticia y su razón añade la exigencia de reparación, con un sentido del honor sin un gramo de egoísmo, sino buscando minimizar los obstáculos que pueden impedir el desarrollo de su misión y de la obra iniciada con sus compañeros.

Ignacio es un hombre transformado, que ha evolucionado, y mejorado, pero sin renunciar a sí mismo. Como consecuencia de su "*mutación*" es un hombre más libre, seguro en sus ideas y en la misión que se ha propuesto. La libertad personal le ha hecho desprendido y distanciado de valores y aspiraciones sociales como el poder y el poseer, a los que considera transitorios e instrumentos para un fin superior de servicio a las personas.

El relato que dicta de sí mismo presenta a un Ignacio persona, fuerte y débil, decidida y dubitativa, como el hombre normal. Al referirnos a los recursos personales para afrontar el día a día de su vida, volvemos sobre la razón y la voluntad. Esta junto a la creatividad impulsa proyectos, e iniciativas. La razón considera, evalúa, pondera y decide. La voluntad confirma y no duda. Cuando se abstrae el hilo conductor de su vida se advierte que actúa en la línea de un héroe clásico. Convencido de que su capacidad es superior a su penuria física se apoya en su voluntad y en su razón. Con ellas, que son sus propios recursos junto a sus emociones y sensibilidad controladas, se plantea un proyecto de vida "*solo y a pie*", como él mismo destaca.

Se presenta ante la sociedad sin nada más que su palabra, sus ideas y su estilo de vida. Su narración son viajes, anécdotas, contactos con variados personajes, como un peregrino, que debe llegar a un destino definitivo. El tiempo de peregrinaje es acción y misión pero ambos sometidos a permanente revisión interior. Análisis y examen permanente de lo sucedido, los sentimientos, los deseos, los impulsos. También los disecciona para calificarlos, valorarlos, desecharlos o utilizarlos como argumentos para continuar su camino.

Resulta atractivo, suscita admiración y atención. Es creíble y suma compañeros a su proyecto, para actuar con más eficacia y ampliar el campo de influencia. Con ellos y su mensaje participa en la vida social e institucional buscando introducir un cambio en la orientación de ambas hacia el servicio del hombre. Sufre persecución pero consigue admiración y reconocimiento. Finalmente otros le mitificarán.

Ignacio es un personaje que en lenguaje llano llamaríamos, insólito. Hombre de palabras pensadas y medidas, solícito de la precisión, ordenado y cuidador del detalle. Sensible a la debilidad y al sentimiento y emoción ajenos. Imbuido de sentido práctico, se define a sí mismo como "*el peregrino*". El que anda y busca en la incertidumbre. Cuando firma las cartas a sus parientes y amistades introduce la apostilla en la que se autodefine, como "*de bondad pobre*". O "*sirviente en el Señor*", intencionado y significativo matiz, que utiliza cuando se dirige a Reyes, nobles y autoridades eclesiásticas.

Carece de rigor considerar que se ha entendido a Ignacio con lo expuesto en esta Tesis. En la introducción intencionadamente se indica que se trata de una aproximación. Ignacio es una figura inagotable, llena de contenido útil para el individuo moderno y rebosante de matices didácticos, de sugerencias inspiradoras, que trasciende su tiempo y la historia posterior. Por esa razón se puede decir que es actual. Su razonamiento, argumentos, sentido y modo de relación, expresan valores que son apreciables por la persona moderna. Dicho en lenguaje común, esos valores siguen siendo actuales y generando nuevas ideas, renovando actitudes y formas de conducta que son manifestación de una mejora personal y de una mejora en la relación social.

2.- El hombre libre y liberador.

Ambos objetivos son dos ideas relevantes en Ignacio y están además concatenadas. La mejora del individuo es un fin que tiene que manifestarse en su conducta y en la disposición para el servicio de los otros, objetivo final de la relación social. El término «*mejora*» es una consecuencia de una transformación previa. Ignacio le llama "*mutación*". Significa una evolución en la calidad moral de la persona, en la que se enfatizan todas aquellas cualidades que le dan más valor y la diferencian.

La mejora es cambio en relación a una situación comparativamente peor. El diccionario de María Moliner define el término como «*hacer una cosa mejor de lo que era*».

Entendemos comúnmente, como más valor para el individuo, la mejora intelectual por medio del conocimiento, la mejora física corporal, la mejora económica y la mejora incluso social por el estatus ocupado. En la vida cotidiana, la aplicación del término mejorar, apenas supera estos niveles de entendimiento citados y la mejora ética y moral son consideraciones entendibles pero que quedan para el ámbito personal. Excepcionalmente se plantean como meta del interés colectivo, como es la ejemplaridad, que queda restringida a exigencia en determinadas y específicas reivindicaciones, a la actuación de las personas con vinculaciones políticas o religiosas, y menos para con los dirigentes económicos.

Ignacio sin embargo adopta este concepto y lo hace objetivo de su acción. Lo introduce como una propuesta para incluir como meta relevante en la vida de las personas y para ello lo convierte en finalidad de su acción y de su misión. De esta propuesta resulta que la mejora de la persona, llámese mutación, transformación, aunque es un fin, es también parte de un proceso que debe llevar a la liberación personal. La mejora es un ejercicio interior propio para adquirir, como en el deporte, forma moral y así "*quitar de sí todas las afecciones desordenadas"*. El mejorar, la define Ignacio como "*todo modo de preparar y disponer el ánima*" o dicho en otras palabras también suyas, "*dar forma y modo de enmendar y reformar la propia vida y estado"*.

Debe ser una acción humana natural, como "*pasear, caminar y correr son exercicios corporales*". Ignacio clara y sencillamente está diciendo además que la persona mejorada es una persona libre y liberada. Decide sin ataduras, desde su voluntad, no condicionada más que por el interés de buscar hacer lo bueno, el bien, que Ignacio viste bajo la fórmula "*buscar y hallar la voluntad divina*".

El individuo mejorado no se acaba en su propia acción de transformación, se convierte en transformador. Actúa "*poniendo su creación, vida y estado*" para un fin superior, que en términos secularizados sería un mejor orden social y en Ignacio "*gloria y alabanza de Dios nuestro Señor"*. Ambos fines, teológicamente equiparables, se cumplen mediante un proceso y método ignaciano que sigue una perceptible finalidad de coherencia moral individual y una manifiesta orientación de servicio a la sociedad, tanto en los bienes fruto de su trabajo, como de sus capacidades y conocimiento adquirido: "*Para venir y llegar a este fin, debe mucho considerar y ruminar por los exercicios y modos de elegir, según que está declarado, quánta casa y familia debe tener, cómo la debe regir y gobernar, cómo la debe enseñar con palabra y con exemplo; asimismo de sus facultades quánta debe tomar para su familia y casa, y quánta para dispensar en pobres y en otras cosas pías, no queriendo ni buscando otra cosa alguna sino en todo y por todo mayor alabanza y gloria de Dios nuestro Señor".*

La mejora personal y la contribución a la mejora social mediante la solidaridad y el generoso y equitativo desprendimiento, proporcionan la libertad como estado ideal de la persona. Con estas ideas Ignacio está proponiendo un impulso ético. La mejora de la

persona le proporciona más calidad moral, por tanto en términos ignacianos "*vale más*" y actuará en consecuencia mejor, más responsable, más cuidadosa de la relación. El impulso ético es un motor del desarrollo y bienestar humano. En sus tiempos no existían los conceptos de democracia y desarrollo, pero con su acción de mejora Ignacio abre cauces de participación, de atención a las particularidades de las personas de atención a las necesidades y de desarrollo humano mediante la educación de calidad con carácter universal.

La mejora personal y la libertad que Ignacio busca con su impulso ético, no son una utopía sino un estado que ha experimentado y comprobado en sí mismo y en las personas a quien él ha ayudado y orientado en su transformación. Para Ignacio es una evidencia: "*Porque piense cada uno que tanto se aprovechará en todas cosas spirituales, quanto saliere de su proprio amor, querer y interesse".*

La inmersión en la sociedad por parte de Ignacio es una decisión fundamental para su vida y misión. En la Autobiografía hay una consciente intención de mostrarnos cómo entiende esta introducción y como se conduce en sus relaciones sociales. Las relaciones sociales deben observarse en un sentido instrumental. Con ello no se quiere decir que carezcan de sentimientos y emociones, expresadas en abundancia en su correspondencia, ni que eluda la amistad y el afecto y mucho menos la comunicación personal. Recurre a la relación con los otros para afianzar con eficacia su acción y su misión. Se deduce que aprecia la relación social por su utilidad práctica pues le posiciona socialmente, le amplia el campo de su influencia, gana adhesiones a sus ideas y proyectos y le proporcionan recursos para la Compañía.

En Ignacio se distinguen diferentes formas de relación social.

1. Primero, entre las personas con subdivisiones según género, estado y posición social, siempre en términos de respeto y equidad.

2. Segundo, entre las personas y las instituciones que están para el servicio y provecho de aquellas.

3. Tercero, entre la autoridad, el poder y la riqueza y el resto de la sociedad en términos de justicia y protección.

En estas tres variables, se da una coincidencia común, la orientación de toda relación al "*servicio*" (apoyo, ayuda, atención, consejo) al otro y a los "*prójimos*", para quien se busca su mejora en el más amplio sentido.

El servicio en Ignacio va incluido en la acción cotidiana. Es una actitud integrada en el quehacer personal y profesional que ha adoptado el desprendimiento de intereses personales, la liberación de uno mismo, para elegir y decidir la mejor forma de contribuir a la liberación de los otros. Leámoslo otra vez como mejora, cualificación,

provecho, cambio. Este sentido de ser para servir, de actuar como instrumentos del bienestar general, continúa en las recomendaciones que en sus cartas realiza a los formadores de los nuevos miembros y en las Constituciones como orientación del estilo de dirección y gobierno

La perspectiva de un Ignacio reformador de las relaciones sociales, impulsor de una activa política y práctica de asistencia al necesitado y marginado social, de promotor de la solidaridad interclases o estamentos sociales, la formulación de la función social de la persona como servicio a los otros, es una faceta poco estudiada. Ignacio no es un revolucionario ni se presenta como tal. No va contra ningún orden o institución establecida. Pero tampoco admite convencionalismos. El orden social e institucional existente debe ser dirigido y gestionado como un servicio para la mejora (hoy diríamos bienestar físico y moral) de las personas. Rechaza el mal, el engaño, la vanidad, la injusticia, el abuso del poder, la autocomplacencia y la soberbia. Es un hombre que se ha hecho libre y ambiciona que los otros se hagan libres. Con esta libertad defiende y reclama sus derechos y los derechos de otras personas, particularmente de los débiles, frente al abuso de la autoridad, del poder o la fuerza.

Tampoco fue el reformador rupturista que se enfrentó al poder político o eclesiástico. Su relación con la autoridad es responsable y libre. Sus cartas a los personajes más relevantes de la época las encabeza con "*Mi señor en el Señor nuestro*": reconoce su autoridad sin absolutizarla. Mantuvo desde su libertad, una estudiada distancia que le otorgó consideración. Se resistió al poder, razonadamente, cuando consideró que su actuación era injusta e incluso le exigió e impuso su intervención para que fuera confirmada su inocencia.

No es un hombre sumiso pero si respetuoso por su arraigado sentido del orden. Aunque no renuncia a sus orígenes no duda en exponer de forma permanente la volatilidad de los valores vinculados a los considerados por la sociedad en general estados superiores y cuya primacía es circunstancial. Por otro lado, ni idealiza ni demoniza el orden vigente, lo que le preocupa es que funcione en provecho de todos los que lo componen, del "*bien común*".

Para Ignacio el reto será el bien común, objetivo del "*servicio*", que surge de la implicación y el compromiso. No tiene miedo a estar presente en instancias influyentes, pero lo hace "*desde abajo*", desde la consciencia del rol a cumplir, desde el desprendimiento y la ejemplaridad. No califica la posición o el estatus sino la conducta.

En una palabra, no tenía miedo al poder, pero actúa con él desde "*conservar la baxeza"*, "*con la fuerza de la verdad y evidencia de la obra*", con convencimiento personal e independencia "*por lo que se puede decir o pensar del vulgo",* buscando el

"servicio de Dios y bien común".[808] El orden social debe ser subvertido por el sentido de servicio que compromete a toda persona y debe comportar toda posición social o económica denominada superior. Sustituye la influencia del poder por la influencia de la persona moralmente íntegra, capaz de conseguir el buen uso y servicio de ese poder.

Desde esta posición de aproximación atenta, cabe la sospecha de que Ignacio que no quiso dejar de sí, un retrato, tampoco nos dejó penetrar del todo en su vida. Me atrevo a considerar que la concibe en dos planos, ambos modélicos, pero uno mostrable al exterior y otro estrictamente personal que se reserva en su intimidad con calculadas fugas hacia el exterior.

El plano mostrable, es el de un hombre que aprendió cómo debía vivir, a partir de experimentar sobre sus sentimientos y emociones y de ensayar en su propio mundo interior a discernir y decidir. Un hombre que hizo determinantes sus decisiones. Un hombre que dominó la incertidumbre, la convirtió en plan y proyecto. Propuso soluciones eficaces a los problemas de intento de marginalizarle y supo negociar las contrariedades propias y ajenas. Un hombre que no quiso ser imitado, ni venerado como santo sino como compañero, consejero y asistente. Ese hombre nos dejó escrito todo aquello que le sucedió para que pudiéramos aprender de su experiencia. Es literalmente un libro abierto en el que propone un distintivo "modo de proceder", practicado por él y presentado ya en su tiempo como aplicable y reproducible por cada individuo, en sus propias y diferentes circunstancias, con el fin de mejorar su calidad personal.

El plano personal es estrictamente espiritual y reservado. Es posiblemente su vivencia espiritual subjetiva que cada uno experimenta en su interior, pero que es difícilmente explicable y entendible desde el contexto vital cotidiano de otra persona. Ignacio oculta, e incluso destruye pruebas, la mayor parte de su experiencia mística, como si supiera que tal experiencia que para él es una riqueza de sentimientos y sensaciones fuera de lo común y que lo sitúan en una posición suprahumana, pudiera ser interpretable y degradable en una análisis y diagnóstico mental clínico. Es posiblemente una secuela de su experiencia ascética de Manresa. Llega a tanto su cuidado en mantener íntimo y secreto el plano personal que las experiencias que describe van acompañadas de una coletilla explicativa que deja cierta sensación de duda y subjetividad (aparición de la Virgen en Loyola, experiencia del Cardoner, visión de la Storta). Pero él, afirma, las ha vivido.

Pese a esta aparente segregación no se debe concluir que hay dos Ignacio y mucho menos plantear una posible doble personalidad. Lo razonable es entender que la experiencia mística no es un estado personal diferente, sino una confirmación y

[808] Carta al P. Diego Miró. Roma, 1 de febrero de 1553.

soporte de su esfuerzo de perfección humana. Quien sale reforzada es la persona humana que se afirma en sus decisiones y orientaciones de vida y que aparece mejorada ante los otros. Aún hoy en día, se encuentra una tendencia predominante a destacar en la espiritualidad ignaciana las experiencias místicas como fundamento de la figura notable de Ignacio, en detrimento de las cualidades humanas. Sin estas no se hubieran dado las otras y de ese principio Ignacio está convencido, de ahí su empeño en el cambio y perfeccionamiento personal.

3.- El líder promotor de líderes.

Ignacio es una figura original en su momento. Plantea una crónica calculada e intencionada, de hechos y experiencias diversas a modo de parcelas de su vida mostradas con una pretendida finalidad: demostrar de qué es capaz cualquier persona de cualquier género y condición, si se enfrenta a sí misma, penetra abiertamente en su interior, se reconcilia consigo misma y serena, reconciliada también con el mundo, toma una decisión razonada sobre su propia forma de vivir y orientar la vida.

Es decir, Ignacio sencillamente expone en la narración de sus propios actos las potencialidades que un hombre encierra y en concreto, un hombre que reinicia su vida truncada, como es su caso. Es la primera condición de un líder conocerse a sí mismo, conocer a sus colaboradores y hacer que estos se conozcan.

Descubrir el aspecto humano y la personalidad de Ignacio, es una tarea que interesa a la sociología por la influencia que ambos factores tienen en la orientación de la vida de otras personas y como efecto derivado en la actividad social. Ignacio no es concebible sin su dimensión social. Basta analizar su alejamiento inicial de la sociedad tras su transformación y su nueva integración tras la experiencia de Manresa. Ambos hechos dejan ver, con mayor o menor intensidad, una orientación a la relación social en la que hay una opción por el cambio y actitud creadora innovadora. Da un salto hacia nuevos enfoques de su forma de vivir y de relacionarse, sin ruptura ni aislamiento social. Realiza un trabajo, primero sobre sí mismo y pasa a trabajar con los demás. Se propone renovar conductas, no formas de vida, compatibles con las funciones propias de cada persona en la sociedad pero con una orientación hacia la mejora continua personal y de la sociedad donde se está radicado. Su vuelta a la sociedad va acompañada de la idea de "*tener compañeros*",[809] no de una acción solitaria, para multiplicar su acción y su mensaje.

[809] Este dato que es una confirmación del interés de Ignacio de involucrarse y penetrar en la sociedad de manera eficaz, es decir no en solitario, aparece por primera vez en la Autobiografía en referencia a su estancia en Barcelona tras su vuelta de Jerusalén. Autobiografía. Nº, 56.

Su propuesta de cambio personal no saca al individuo de su ambiente, profesión, trabajo y tierra.[810] Respeta al individuo como es y en su propia condición. El método de transformación, los Exercicios, se acomoda a la persona. Es un método adaptable a las circunstancias intelectuales, sociales y profesionales. Si por sí mismo no avanza se le dispone de una ayuda que le acompañe. Son un método de transformación, de cambio, de mejora personal, que él ha experimentado en sí y en otros. La solución no está en el "*abandono de lo terrenal*" sino en la optimización de la actuación en ese ámbito, impulsada por la optimización personal.

Es posible situar a Ignacio como un líder vigente, sobre todo al destacar:

a. su toma de conciencia de líder con su rol de servicio a los otros.
b. su función social de atención al débil y necesitado.
c. su observancia de una conducta ética que envuelve todas sus acciones y relaciones y que difunde a modo de impulso ético movilizador del cambio de comportamientos.

Se puede concluir que es comparable con los prototipos de líderes del futuro analizados:

a. por su capacidad de aprender de sus experiencias,
b. permanecer abierto al aprendizaje continuo,
c. cuidar la relación con las personas,
d. comprometerse en la transformación de quienes les rodean.

Es factible elaborar un largo listado de rasgos que lo modelizan o lo convierten en un arquetipo. Pero ni esa fue su intención, ni es el fin de esta investigación. Su posición como líder deja también patente su resistencia a la admiración y a la imitación. Ignacio actúa como asesor y consejero y en consecuencia marca líneas y tendencias por donde la persona puede actuar para mejorar. Antes que ser imitado, prefiere ser escuchado, que se le haga caso, que se practique su método de transformación y autogobierno personal expuesto en la Exercicios. Enseña una obviedad que sin embargo resulta una innovación personal y social, aprender de la experimentación y con ello ir adquiriendo calidad mediante la revisión y corrección permanente de la propia vida y acciones.

De ahí que en esta conclusión se deben considerar sus rasgos de líder no como atributos aislados y descriptivos sino como trazas de un "*modo de proceder*" que él dejó como legado. Claro está que desde su propio ejemplo, pero visto de modo que quien quiera dejar una obra imperecedera, actúe de manera semejante.

[810] La confirmación más clara de esta idea se encuentra en los Exercicios Nº 189: "Para enmendar y reformar la propia vida y estado". Rambla Blanch comentando esta reinserción expone reinterpretando el sentido de Ignacio: «*Ayudar a las almas no es una tarea espiritualista para la cual baste la sola buena fe. La obra de Dios se lleva a cabo poniendo en juego todos los elementos humanos*". J. M. R. Blanch. Pag, 58. Nota 20. Ibidem.

Esta herencia contiene:

1. Una primera característica definitoria del liderazgo de Ignacio como es el reconocimiento de la capacidad humana, que cada uno en sí mismo debe ayudar a despertar y saber administrar.[811] El líder es un inductor e impulsor de estas capacidades.

2. Así de Ignacio se puede decir que es carismático, en el sentido de Weber para quien el carisma se evidencia únicamente en interacción con otros individuos o grupos sociales. El carisma es ante todo una relación, una fusión del yo interior del líder, hoy diríamos carácter, personalidad, y del seguidor. [812]Tal es, aún hoy, el distintivo del rol de la figura de Ignacio en la sociedad.

3. También podemos definirlo como un líder transformador que construye una visión compartida con los liderados sobre el futuro de la organización.[813] Visión que se convierte en un compromiso común (Formula del Instituto y Constituciones). Con ella ejerce un estímulo intelectual, es decir, induce además de ordenamiento, motivación. Crea una relación con los liderados, jerarquizada pero con una autoridad que reconociendo las diferencias individuales. Con ello potencia las capacidades personales. Para Ignacio un dirigente debe "*estar al cabo de cada una de las cosas que por el súbdito pasan, porque a cada uno le provea según sus necesidades*".

4. Dentro de las consideraciones más modernas sobre el liderazgo lo ubicaríamos como un líder de la construcción colectiva, orientado a la vigilancia de la calidad del liderazgo, de las personas colaboradoras y de las relaciones. Ignacio promueve la comunicación y la información. Se interesa el "*proceder de los hermanos en los estudios y vía espiritual*". Desea "*subjetos que sean para algo, con vigor y aptitud natural o para letras*"

Se puede encontrar a Ignacio en estas definiciones del líder. Los valores del líder en su concepción más actual, son sobre todo intangibles, cualidades destacadas y permanentes, beneficiosas para los colaboradores y para la sociedad. Este hecho explica que Ignacio, anticipándose a las actuales deducciones, dirija su acción a la renovación de la persona. Su mensaje se propaga, su proyecto se desempeña con personas dispuestas al cambio. Su liderazgo reside en la atracción, formación y cualificación de personas convencidas y preparadas. Con ellas se hace posible la difusión de su mensaje, su afán transformador. Se amplía su acción, se abarca el mundo. Diríamos hoy se globaliza. Promueve líderes que son la extensión de Ignacio, pero no son Ignacio. Cada uno es como es, aunque cohesionado en torno a un

[811] Ver Exercicios. Nº 179: "El primer modo para hacer buena y sana elección, 2º puncto"

[812] El atractivo de Ignacio basado en su carisma puede observarse Autobiografía. Nº 42, 67, 77, 88,98.
[813] Las deliberaciones de 1539.

proyecto. Ignacio suscita e impulsa líderes cuya función será promover otros nuevos líderes.

El marco en donde tiene origen su liderazgo está en sus convicciones, extraídas como toda su sabiduría de la observación y experimentación. Esta vía de trabajo personal es también una recomendación relevante de su legado del que se destacan los siguientes rasgos:

1. Ignacio es un **reformador**. No rompe con el orden establecido pero lo utiliza para sus fines (Relaciones con cardenales, reyes, ricos comerciantes, etc…). Propone otra forma de ver la vida cotidiana con nuevos valores y objetivos. Revisar la conducta propia para mejorarla. Rebelarse con uno mismo para cambiar, para dar valor a lo que no le gusta a la sociedad: "*debemos usar de las cosas de este mundo como si no las tuviésemos, poseerlas como si no las poseyéremos*" Manifiesta un pensamiento crítico sobre actitudes, usos, hábitos, posiciones individuales, institucionales y sociales. Se muestra como un resistente a la normalidad existencial. Intolerante ante el abuso con el débil y la conducta inmoral carente de ética. Censura el miedo al dominio y subordinación.

   Cada uno debe pensar y decidir por sí mismo. El límite sólo es el bien del prójimo (el bien común) que coincide en su misión, con la gloria y voluntad de Dios. Es la razón la que conduce esta posición reformadora. Es un hombre de relación, basada en la fidelidad y la razón. No se somete, debate y negocia hasta convencer. La razón como terapia de la libertad. Razón que es espíritu crítico, que elige libertad antes que seguridad. Que cede y negocia para no dejar de ser libre. La razón que le lleva al desapego de lo existente, a la apertura de otras ideas y situaciones posibles. La razón le proporciona un respeto crítico a la autoridad y sus decisiones, hoy diríamos el ejercicio de la ciudadanía, la búsqueda del bien común, el reconocimiento de la igualdad como objeto del desarrollo humano.

2. Se revela, como **renovador inconformista**, contra las condiciones externas que impiden avanzar un proyecto. Perseguido por insignificancias doctrinales y formalidades será el primero en la historia que denuncia públicamente "qué provecho hacen estas inquisiciones". Pero su rebeldía reformadora le da la vuelta y transforma, el juicio de la inquisición en certificado confirmatorio de su mensaje y estilo de vida. Se plantará ante los que le persiguen y difaman por tal estilo y acudirá al Papa hasta lograr que sean sancionados y él y los suyos confirmados. El respeto a la libertad de cada uno y su tolerancia le hace recibir en la Compañía a conversos judíos. Crea un hogar para atender a marginados. Acata la bula de fundación de la Compañía pero plantea de inmediato la modificación de aquellos aspectos introducidos por la burocracia del Vaticano.

Tiene un sentido claro de la provisionalidad de los asuntos humanos. Las Constituciones que sus burócratas compañeros secretarios quieren ver cerradas, tienen para él un carácter experimental y deben ser contrastadas y corregidas con la experiencia. Nunca tuvo un proyecto definido, influido por su sentido de la provisionalidad. Fue creando, improvisando, de acuerdo a las circunstancias y a los compañeros, pero siempre buscando como mejorar y ampliar su influencia. No adopta ningún modelo religioso existente. Se rebela a reproducirlo, porque no se quiere limitar ya que su proyecto debe adaptarse a cada sociedad. Incluso la sumisión y obediencia al Papa es una oportunidad para crecer, evitar dependencias y llegar más lejos.

3. Por ser un reformador Ignacio es **elitista**. Se entiende este concepto como ser selectivo para obtener con eficacia resultados en su actuación y relación. Es un poso de su primera etapa de noble y es una recapitulación de los valores de la élite dirigente eficaces para la relación y la convivencia. Ignacio sabe utilizar el poder en general para sus fines. Adquiere autoridad moral por su conducta, la seguridad que transmiten sus ideas y su coherencia de vida pero no busca el poder sino influir para que su mensaje penetre todas las capas sociales e instituciones.

4. Es elitista también en el sentido de estar obsesionado con la **calidad**. Calidad de los sentimientos, calidad de las conductas, calidad de las relaciones. Calidad del conocimiento. Calidad de la comunicación expresión y presentación personal. Calidad del orden personal, interior y exterior. Calidad de la vida doméstica. La calidad entendida como instrumento de la eficacia y soporte de la credibilidad del mensaje de quien expone y presenta la misión. La calidad de las personas y de sus acciones se concibe como una forma de ser más eficiente puesto que su función y la de la Compañía se basan en la relación social. Se extiende también el criterio de calidad a la elección de las Universidades donde han de estudiar las personas que se incorporan a la Compañía.

5. Ignacio, **conocedor por experiencia y trato personal de la sicología humana**, manejó extraordinariamente bien dos relevantes instrumentos actualmente utilizados en las relaciones humanas dentro de las empresas: *la inteligencia emocional y el coaching*. En realidad, los Exercicios integran ambas herramientas, aunque las superan, pues suponen un método global de regeneración interior y de aplicación ad extra. La definición más aceptada de inteligencia emocional es ésta: agrupa al conjunto de habilidades psicológicas

que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. Ignacio dio pruebas evidentes de ello. En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso, buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. La faceta más visible en que Ignacio hizo uso de ambos instrumentos con suma eficacia, se produjo en la resolución de conflictos, sobre todo internos, como puede observarse en el caso del portugués Simón Rodrígues,[814] y en el logro de objetivos utilizando recursos propios y capacidades específicas. Solamente insinúo estos aspectos, porque su estudio sería objeto de otra tesis doctoral.

6. Ignacio es un **maestro** con una clara preocupación de enseñar y que además sabe enseñar. La educación para Ignacio no es sólo conocimiento sino oportunidad de transformación de la persona, de cualificación. Es un instrumento de sostenimiento y desarrollo de la Compañía de forma que Ignacio en la Fórmula de creación del Instituto considera parte constitutiva, la educación de los que se incorporan. Con un doble fin: los miembros de la Compañía serán personas cualificadas y mediante la formación se conseguirá el mantenimiento de la Institución. Las nuevas generaciones aprenderán de las precedentes, conocerán los fundamentos fundacionales, recibirán un legado y se formarán para adecuarlo a su medio y sus tiempos. Se les prepara para saber continuar en la misión marcada originalmente. Se les enseña a transmitir la experiencia.

7. Ignacio **enseña a enseñar**. Él, que es una autodidacta, sabe cómo se debe enseñar y la importancia de transmitir el conocimiento para ser entendido y para aprovechamiento del otro. Quien sabe, tiene el deber de difundir su conocimiento que es un bien universal y debe hacerlo acertadamente, con generosa dedicación y responsabilidad. Como su objetivo es hacer líderes por medio de personas transformadas y cualificadas, deja un método de formación específico: los Exercicios, donde el individuo se enfrenta sí mismo, se le plantea una elección, vulgaridad o calidad (dos banderas) y se le propone un método de mantenimiento de su determinación de cambio. No le deja sólo para superar su debilidad, tiene alguien que le dirige, con el que contrasta y le anima a continuar. El hombre nuevo, transformado no lo es para su propio provecho. Es

[814] Ver Carta a Simón Rodrígues. Roma 1 de noviembre de 1542. Carta breve pero escrita desde la humildad de un hombre dotado de autoridad legal y moral que busca el arreglo y solución de las desavenencias.

un instrumento de transformación mediante su inserción y compromiso social. Tiene una función social, debe servir a los prójimos.

8. Ignacio es un **emprendedor** (empresario) en el significado más actual del concepto. Es un hombre de riesgo e iniciativa con un proyecto. Con capacidad de aprender por la experiencia y una visión para construir en la Incertidumbre. Tengamos bien presente que es el único pequeño empresario guipuzcoano que promueve una empresa extendida por los cinco continentes y que dura cinco siglos.

9. Es **innovador**. En su proceso reflexivo busca la mejor solución. Reconsidera y consulta con expertos sus decisiones. Evita reproducir, pues cada acto es nuevo y motivado en la experiencia de los anteriores. Propone una forma de vida religiosa nueva, inserta y comprometida en la vida social. Se rebela contra la imposición por burócratas, de los viejos rituales de las órdenes religiosas. Las decisiones que van a configurar la estructura y funciones de la Compañía las toma tras un debate abierto e incondicional con los compañeros. No se somete al rechazo de sus ideas por jueces y autoridades eclesiásticas. Retoma la iniciativa, persevera con valentía ante el poder y la intriga, exige sentencias que le sirven como confirmación de la honorabilidad de la Compañía. Consigue reunir y consolidar el primer equipo humano y la primera institución de dimensión europea haciendo posible trabajar y cooperar diferentes orígenes, culturas y sensibilidades enfrentadas en lo político y lo religioso (franceses, españoles, portugueses, alemanes, italianos,)

10. Es **organizador** porque la organización es una herramienta para la eficacia de la acción para la cohesión y unidad ideológica de los miembros y para el mantenimiento de la institución. Pero como innovador su organización es adaptable y sujeta a la experimentación de sus componentes. La Compañía se gestiona desde una autoridad electa y de forma piramidal pero en red. Vertical y transversalmente fluye una comunicación e información integradora que implica a todos los superiores y que debe trasladarse a los miembros de la Compañía. Toda la experiencia adquirida en su etapa de noble será un potencial para fundamentar la diplomacia de su etapa de madurez en la que trabaja como instrumento para confirmar y consolidar la Compañía.

11. Es un **comunicador**. Está convencido que comunicar es informar, integrar y dinamizar personas. Sus ideas, llegan a todos los lugares donde hay un compañero y hará que se establezca un sistema para que sean conocidas por todos los miembros. A la recíproca se le deberá informar desde cada lugar donde haya un miembro de la Compañía. Establece una red de información, difusión de ideas, de consulta y de apoyo por medio de cartas e informes que son remitidas a todas las instancias. Todos los miembros deben conocer los temas principales de la Compañía. La comunicación configura la cohesión. Se preocupa por la imagen pública de la Compañía. Responde a las críticas, busca apoyos y patrocinios no sólo para su misión sino que además se extiendan a su labor en lo que él denomina "obras pías".

Como líder eficaz, implicado en el desarrollo personal de sus colaboradores, Ignacio en su legado no propone nada imposible:

- **a la persona**:

a. Un cambio constante de actitudes y comportamientos.
b. Una propuesta de renovación desde sí mismo.
c. Una tensión entre el convencimiento interior necesario para una vida verdaderamente humana y la acción para transformar el mundo, que no es tarea ajena sino función de cada persona.
d. Una acción liberadora, que humanice su actividad diaria con demasiada frecuencia mecánica e impersonal.

- **al dirigente**:

a. le propone una tarea de responsabilidad acorde con la posición que ocupa.
b. debe ser ejemplar.
c. debe saber, por preparación intelectual y por experiencia.
d. sus cualidades no son para marcar la distinción sino para empoderar a sus colaboradores de quienes debe extraer capacidad de superación e iniciativa.
e. El líder debe impulsar el "ser más". Estimular para que sus colaboradores sean líderes que garanticen la continuidad de su acción.

La actual crisis de liderazgo que experimenta nuestra sociedad no es la tónica de la historia. Buena parte de los ideales de liderazgo se encuentran en Ignacio, en sus palabras y sobre todo en sus hechos. Sin duda tuvo cualidades innatas pero las trabajó y potenció. Hoy en día, cuando se ha observado y deducido a partir de la experiencia en las organizaciones la diferencia existente entre el ser líder o ser jefe, se ha tomado como tarea necesaria enseñar a ser líderes en las Escuelas de Negocios y en las Universidades. La docencia ha recopilado los ingredientes del nuevo líder a partir de un

conjunto de virtudes detectadas en los dirigentes modélicos de grandes empresas multinacionales.

El resultado es recetar que el buen dirigente debe sumar a sus cualidades personales que le han llevado a la dirección de organizaciones y personas la autoexigencia, el conocimiento, los valores de honestidad y servicio, la gestión de conflictos, el equilibrio y la pasión por su función. No se llega a distinguir si son virtudes, a adquirir e integrar, en la persona para fundamentar una buena dirección eficaz o si son singularidades a añadir en la gestión, como formalidad para cumplir con lo entendido como un adecuado estilo de dirección.

Con estos supuestos y si es cierto que quien forma directivos, cree en estos valores humanos, una definitiva deducción es que Ignacio debe ser objeto de estudio en las escuelas de negocio y en toda escuela de dirigentes. El modelo de liderazgo practicado por Ignacio es un modelo completo, comprobable e integrable en la persona por medio del "modo de proceder", método que no se enseña a los futuros dirigentes y líderes. Un compendio de cualidades trabajadas y cuidadas. Un modelo que busca los resultados y que conlleva un estilo de dirección.

La relevancia de la figura de Ignacio como líder y de su liderazgo, no se debe limitar a la disección de la figura humana, ni a subrayar su magnitud personal, ni la durabilidad de sus valores. También se deben recordar los resultados de estos hechos. Su herencia, su obra, los líderes que se han formado bajo sus directrices directa e indirectamente, además del camino trazado que pese a las crisis de adhesiones, no termina. Ignacio formó «líderes que han formado líderes» y promovió una Institución y una Organización social que permanece, para cumplir y consolidar esta misión.

Donostia/ San Sebastian 29 de abril de 2015.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA.

ABELLÁN, Joaquin: Max Weber, Sociología del Poder. Alianza Editorial. Barcelona 2012.

ARISTOTELES: La Política. Espasa-Calpe. Buenos Aires.1941.

ARZUBIALDE, S., ORELLA, J., GARCIA LOMAS, J.M. Editores. Constituciones de la Compañía de Jesús. Mensajero- Sal Terrae. Bilbao. 1993

ALONSO PUIG, Mario: La transformación personal. Estudios Empresariales. Nº, 146. 2014/3. Universidad de Deusto, Business School. Campus de Donostia-San Sebastián. 2014.

AUTOGOBIERNO PERSONAL Y LIDERAZGO SOCIAL. El arte de gobernar según Ignacio de Loyola. Cuadernos del Seminario celebrado los días 1 y 2 de julio de 2008 en el Campus de San Sebastián de la Universidad de Deusto, organizado por el Instituto Ignacio de Loyola.

ARGYRIS, Chris: El individuo dentro de la organización. Herder. Barcelona. 1979

AVOLIO, B., KAHAI, S., DODGE, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. Leadership Quarterly, 11(4), pags.615-668.

AVOLIO, Bruce J., LUTHANS Fred: The High Impact Leader. Mac Graw Hill. 2005

BAILEY, Darlyne: Liderar desde el espíritu. En el Líder del Futuro. Vol. II. Ediciones Deusto. Barcelona, 2007.

BANDURA, Albert: Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad. Alianza Editorial. Madrid 1990.

BARNES, Ralph M.: Personal factors associated with leadership: Survey of literature. The Journal of Psychology. The Ohio State University Columbus .1948

BASS, B. M.: Leadership and performance beyond expectation. The Free Press. New York. 1985.

BASS, B. M.: (1990). Bass & Stogdill´ s Handbook of Leadership. The Free Press. New York. 1990.

BASS, B.M., & Avolio, B.J. Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, California. 1989

BASS, B. M.: Liderazgo transformacional en la empresa americana. Hombre y Empresa. Universidad deDeusto.1986.

BASS, B. M.: Leadership, Psychology and Organizational Behavior.chp.12. Ed. Harper. Nueva York. 1960

BATLLORI, Miguel: San Ignacio, ¿Personaje medieval o Renacentista? El Pueblo vasco en el Renacimiento. 1491-1521. Editor José Luis Orella. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao.1994.

BECKHARD, Richard: Sobre los líderes del futuro. En El líder del Futuro. Ediciones Deusto. Barcelona. 2004.

BENNIS, W.: On becoming a leader. Reading, MA: Addison-Wesley.1994

BECKHARD Richard: Sobre los líderes futuros. Cap.13. El Líder del futuro. Ediciones Deusto. Barcelona. 2004

BERTRAND, Dominique: La política de San Ignacio de Loyola, el análisis social. Sal Terrae .Bilbao. 2003

BIRNBAUM, Norman: De Turgueniev a los Miliband. La cuarta página. El País, 4 de octubre de 2010.

BIRNBAUM, Norman: Obama en la diana. El País el 6 de octubre de 2013.

BLAU, Peter: La burocracia en la sociedad moderna. Editorial Paidos. Buenos Aires. 1962

BORNSTEIN, Steven y SMITH, Anthony F.: Los rompecabezas del Liderazgo. El Líder del futuro Ediciones Deusto. Barcelona.2007.

BOSCH, Pedro J.: Nostalgia de las Bellísimas personas. La cuarta página. El Pais.31 de agosto de 2012.

BRIDGES, William: Shift Job: How to Prosper in a Workplace Without Jobs. Ed. Da Capo, Lifelong Books, New York. 2009

BRIDGES, William: Transitions: Making Sense of Life's Changes, Surviving Corporate Transition. Ed. Da Capo, Lifelong Books, New York. 2010

BURCKHARDT, Jacob: La civilización del Renacimiento en Italia. Editorial Losada. Buenos Aires.1943.

BURNS, James Mac Gregor: Leadership. Ed. Harper and Row. New York: 1978.

BURRHUS, Frederick Skinner: Ciencia y conducta humana. Editorial Fontanella. Barcelona. 1971.

BURRIEZA SÁNCHEZ, Javier: La recompensa de la eternidad. Los fundadores de los colegios de la Compañía de Jesús en el ámbito vallisoletano. Revista de Historia Moderna. Anales de la Universidad de Alicante, nº 21, pp. 29-56. 2003.

BURRIEZA SÁNCHEZ, Javier: Patronato, mecenazgo y salvación del alma, Dueros del Barroco. Biblioteca 19, Estudio e Investigación, pp. 137-174. Ayuntamiento de Aranda de Duero, 2004.

BURRIEZA SÁNCHEZ, Javier: La Compañía de Jesús y la defensa de la Monarquía Hispánica. Hispania Sacra, LX. 121, págs., 181-229. Enero-Junio 2008.

CACHO, Ignacio: Modelo y Método ignaciano de gobierno, seis conceptos claves. Notas personales sobre Deliberación de los Primeros Padres 1539. Monumenta Historica Societatis Iesu. Monumenta Ignaciana. CONSTITUTIONES S.I. Capitulo I , nos. 1-8. Mayo. 2008.

CAPPELLI, Guido M.: El Humanismo Italiano. Alianza Editorial. Madrid. 2007.

CARLYLE, Thomas: El Héroe como Divinidad. Primera Conferencia. Mayo 1840

CARLYLE, Thomas: Los Héroes. .Conferencias. 1841

CARNEGIE Dale: The Leader in You: How to Win Friends, Influence People and Succeed. Pocket Books. 1995

CARRIZOSA, Susana: El líder arriesga y luego gana. El País, 25 de diciembre de 2010.

CHAMPEAU, G.: Cronología y cronotopía en los relatos de viaje. Junta de Extremadura. Mérida 2006.

CHARAN, Ram: Aprenda a desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Harvard. Buss. Rev. Nº 187.

CHARAN, Ram: Leadership in the Era of Economic Uncertainty: The New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times, McGraw-Hill.2009.

COGHLAN, David: Fundamentos de desarrollo organizacional. Trinity College Press. Dublin. SAGE.Londres.2010

CONGER, J.A., & KANUNGO, R.: Charismatic Leadership in Organizations. Sage Publications. Thousand Oaks, California. 1998.

COVEY Stephen R.: Aprender a liderar para mañana. Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma. Cap.16. El Líder del futuro. Ediciones Deusto. Barcelona.2004.

CROZIER, Michel: El fenómeno burocrático. Editorial Amorrortu. Buenos Aires. 1968.

DARMANIN, Alfred: Espiritualidad Ignaciana y Liderazgo en las Organizaciones y Empresas de hoy. Service of Faith. Nº 109. 2005.

DANSEREAU, F., GRAEN, G.B., & HAGA, W.: A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, nº. 13, pags. 46-78. 1975

DE AQUINO, Tomas. Summa contra gentiles. Vol. III. B.A.C. Madrid. 2007.

DE ARCONA, Tarsicio. Las Relaciones de la Provincia de Guipuzcoa con el Reino de Navarra (1512-1521). En El Pueblo vasco en el Renacimiento 1491-1521. Jose Luis Orella Unzue, Editor. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao. 1994.

DE ARTECHE, J.: San Ignacio de Loyola. Biografía. Librería Herder, Barcelona 1941

DE BASALDÚA Pedro: Ignacio de Loyola y Francisco de Xabier. Editorial vasca EKIN. Buenos Aires 1945.

DE BORJA DE MEDINA, Francisco: Iñigo de Loyola: probable estancia en Sevilla (1508 y 1511) y su reflejo en los Exercicios. Archivum Historicum Societatis Iesu. (AHSI) vol.63 pag.3-75.1994.

DE DALMASES, Cándido: El padre maestro Ignacio, breve biografía ignaciana. B.A.C. Madrid. 2006

DE GOROSABEL, Pablo: Cosas memorables de Guipuzcoa. Libro II. De los habitantes de la Provincia. Enciclopedia Vasca. Bilbao 1972.

DE MIGUEL, Iñaki. MARTINEZ DE MIGUEL, Gonzalo: Calidad del Liderazgo. El directivo evaluado por sus directivos. INFOVA Ediciones. Madrid. 2011

DE POLANCO Luis: Sumario de las cosas más notables. Fontes Narratibae.I.170.

DE RIBADENEIRA, Pedro: Vida de san Ignacio de Loyola. Edición Cándido de Dalmases. Universidad Gregoriana. Roma. 1965

DE RIBADENEIRA, Pedro: Prólogo a los Hermanos en Cristo carísimos de la Compañía de Jesús. MHSJ, Nº 7.

DE SILGADO, M.R.: Burocracia y cambio social. Edit. José Porrúa Taranzas. Madrid. 1976.

D'SOUZA, Anthony. Descubre tu liderazgo. Editorial Sal Terrae. Santander.1997.

DEL CAMPO, Salustiano: La burocracia y la sociedad actual. Revista del Instituto de Ciencias Sociales. I, págs. 27-43. Madrid 1963.

DE PREE, M.: Leadership is an Art. ED. DELL. New York. 1987

DEFLEUR Melvin L., D´ANTONIO William V., DEFLEUR Lois B.: Sociology: Human society. Diamond Printing. Glenview. Illinois.1973.

DEMARCHI, Franco: Le dimensióni social della personalitá. Editoriale Morcelliana. Brescia. 1960.

DEMARCHI, Franco: L´ideologia del funzionario. Edizioni Giuffré. Milan. 1969

DHÔTEL, Jean Claude: ¿Quién eres tú Ignacio de Loyola? . Sal Terrae. Santander. 1984

DRUCKER, Peter F. No murieron bastantes generales. El líder del futuro. Introducción. Vol. I. Frances Hesselbein, Editora. Ediciones Deusto. Barcelona. 2004

DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. Ed. Heinemann. London. 1955

DURKHEIM, Emile. La división del trabajo social. Ediciones Shapire. Buenos Aires. 1967.

DURKHEIM, E.: Jugements de valeur et jugements de realité. Revue de metaphysique et de morale. Vol. XIX. Paris.1911.

EICKHOFF, George: Iñigo López de Loyola entre “armas y letras”, en El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). José Luis Orella Unzue Editor. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao. 1994.

EICKHOFF, George: Los preceptos de lectura del humanismo castellano y los "Ejercicios Espirituales" como arte de leer. Miscelánea Comillas: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, Vol. 49, Nº 95, 1991 (Ejemplar dedicado a: V Centenario de San Ignacio de Loyola 1491-1991), págs. 475-486

EISENSTADT, Shmuel Noah: Ensayo sobre el cambio social y la modernización. Editorial Tecnos. Madrid 1970.

ELIZALDE, Ignacio: Miguel de Unamuno y su novelística. Caja de Ahorros Provincial de Guipuzcoa. Premios Literarios Ciudad de Irún. 1983.

ELIZALDE, Ignacio: San Ignacio y los jesuitas en la literatura española. Fundación Universitaria Española. Madrid. 1983

EMPRESARIALES. Nº 128. 2008/3. Universidad de Deusto. Campus Donostia/San Sebastian. Ética Empresarial. ORELLA UNZUE, J.L., ESTÉVEZ, X., CASTRO NIETO, Y., Instituto Ignacio de Loyola. U. de Deusto. Donostia San Sebastian.

ESTEVEZ Xosé: Vascos y Portugueses a finales del siglo XV: la actuación vasca en la guerra de sucesión 1474-1479. El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). Orella Unzue Jose Luis, Editor. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao.1994.

ETZIONI, Aldo: Organizaciones modernas. Ed. UTEHA. México D.F. 1965.

ETZIONI, Aldo: Los cambios sociales. Fuentes tipos y consecuencias. F.C.E. México. 1968.

EVERED, R. D. & SELMAN, J. C: Coaching and the art of management. Organizational Dynamics, Nº, 18, págs. 16-32. 1989.

FERNÁNDEZ DE PINEDO, Ignacio: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. INSHT, Centro de Investigación y Asistencia Técnica. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.Barcelona.2003.

FERNANDEZ MARTIN, Luis: El hogar donde Iñigo de Loyola se hizo hombre, 1506-1517. Archivo Histórico Societatis Iesu. Vol. 49. Nº 97. 1980.

FERNANDEZ MARTIN, Luis: De la burocracia a la aristocracia: apuntes genealógicos de la familia protectora de Iñigo de Loyola. El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). Orella Unzue Jose Luis, Editor. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao.1994.

FERNÁNDEZ MARTÍN, Luis: Los años juveniles de Iñigo de Loyola. Su formación en Castilla. Caja de Ahorros Popular de Valladolid, Valladolid, 1981.

FERNANDEZ ZAPICO, D., DE DALMASES, C., LETURIA, P.: FONTES NARRATIVI de San Ignacio de Loyola. I, Narrationes scriptae ante annum 1557. Roma.1943.

FLEITMAN, Jack: Negocios Exitosos. McGraw Hill, 2000,

FIEDLER, Fred E.: Teoría del Liderazgo Efectivo. McGraw-Hill. Nueva York. 1967

FROMM, Erich. El miedo a la Libertad. Editorial Paidos. Buenos Aires. 1968.

FROMM, Erich: Psicoanálisis de la sociedad contemporánea. Fondo de Cultura Económica. México. 1970.

FÜLÖP-MULLER, René: The Jesuits: A History of the Society of Jesus. Capricorn Books Edition, Washington. 1963

FÜLÖP-MILLER, René: Santos que conmovieron el Mundo. Ignacio el santo de la voluntad de poder. Espasa Calpe Mexicana S.A. México 1955.

FUNDACIÓN CAIXA. Coordinador Azara Pedro. El mediterráneo, del mito a la razón. De los enigmas del mundo al misterio del alma. Barcelona. 2014

GARCÍA, S., DOLAN, S. (1997). La dirección por Valores. McGraw-Hill. Madrid. 1997.

GARCÍA DE DIOS, Joaquín María: Ignacio de Loyola, un maestro que nunca fue profesor. Padres y maestros, Nº. 168-169, págs. 5-10.1991 (Ejemplar dedicado a: Padre Maestro Ignacio: V Centenario de San Ignacio de Loyola (1491-1991).

GARCÍA HERNÁN, Enrique: Ignacio de Loyola (1491-1556). Fundación Juan March. Ediciones Taurus. Madrid. 2013.

GARCÍA MATEO, Rogelio: El joven Iñigo de Loyola, su formación y sus aspiraciones, en, El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). Orella Unzue José Luis Editor. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao. 1994.

GARCÍA MATEO, Rogelio: Ignacio de Loyola. Su espiritualidad y su mundo cultural. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao. 2000.

GARCÍA MATEO Rogelio. La formación administrativa de Ignacio de Loyola en Castilla. Manresa, Nº 59, 1987.

GADNER John W.: El Liderazgo. Grupo Editorial Latinoamericano. Colección Estudios Políticos y Sociales. México. 1991.

GARCIA VILLOSLADA, Ricardo: San Ignacio de Loyola. Nueva Biografía. B.A. C. Madrid 1986.

GIMENO-BAYÓN, Ana: Comprendiendo como somos. Dimensiones de la personalidad. Desclée de Brouwer. Madrid.1996

GOLEMAN Daniel: Inteligencia Emocional. Kairós. Barcelona .2002

GOLEMAN, Daniel: La práctica de la inteligencia emocional. Kairós. 2004.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A.: El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Ed. Plaza & Janes. Barcelona.2002

GONZALEZ CARDENAL, Olegario: La teología en España 1959-2009. Editorial Encuentro. Madrid .2011

GONZALEZ MAGAÑA, Emilio: Ignacio de Loyola líder y maestro espiritual. Service of Faith. Spirituality and Dialogue. Nº, 109. 2005.

GONZÁLEZ MODROÑO Isidro: El carisma ignaciano y las obras educativas. Padres y maestros, Nº. 168-169, págs. 45-47. 1991 (Ejemplar dedicado a: Padre Maestro Ignacio: V Centenario de San Ignacio de Loyola (1491-1991).

GRAEN, George B. UHL-BIEN Mary: Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years. Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. University of Nebraska – Lincoln. Management Department Faculty Publications. 1-1, Pp. 218-247. 1995.

GRAEN, George B.: New Frontiers Of Leadership (Lmx Leadership Series) (Lmx Leadership). eBook, Information Age Publishing. 2000.

GUARDINI, Romano. La aceptación de sí mismo. Guadarrama, Madrid.1962.

GUARDINI, Romano. Libertad, gracia y destino, Editorial Dinor, San Sebastián. 1954.

GUIBERT, J. M.: Seminario de Autogobierno y Liderazgo social. Ejercicios para el desarrollo del arte de gobernar según Loyola. Las Intuiciones de Loyola y el liderazgo. Instituto Ignacio de Loyola. U. de Deusto. Campus Donostia/San Sebastian. Julio 2008.

GUIBERT, José María: Diccionario de liderazgo ignaciano. Mensajero. Bilbao. 2014

GUIJARRO, Fernando: Desarrollo de Competencias y habilidades en los directivos. Dinero y Empleo. Diario Vasco. 3 de julio de 2011.

HAGEN, Everett: La teoría del cambio social. Tercer Mundo. Buenos Aires. 1965.

HANDY, CHARLES: El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes. El Líder del Futuro. Ediciones .Deusto.Barcelona.2004.

HANDY, Charles: 21 ideas for Managers. Harvard Business Review. 2000.

HANDY, Charles: The Age of Paradox. Harvard Business Press, 1995

HÄRING, Bernhard: Libertad y fidelidad en Cristo. Univ. Gregoriana. Roma. 1997.

HATCH, M.J.; KOSTERA, M., KOZMINSKI, A. K. (2005). The three faces of leadership. Manager, artist, priest. Ed. Blackwell. Malden, 2005.

HEGOA.UPV/EHU. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86

HEIFETZ, Ronald A.: Asegurar el liderazgo en el trabajo del progreso adaptativo. El Líder del futuro (2). Ediciones Deusto. Barcelona. 2007.

HEIFETZ, Ronald A.: Leadership without easy answer. Belknap/Harvard University Press, 1994

HERNÁNDEZ MONTES, Benigno: Recuerdos Ignacianos. Memorial de Luis Gonçalves de Cámara. Editorial Sal Terrae, Santander. 1992.

HERRÁEZ Fidel: La opción Fundamental. Univ. Pontificia. Salamanca 1978.

HERRÁEZ Fidel: Conceptos fundamentales de ética teológica. Editor Marciano Vidal. Madrid 1992.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth Hartley: Multidisciplinary Readings in Educational Leadership. Edit. Harold W. Boles, New Jersey. 1980.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth Hartley: Life cycle theory of leadership. MSS Information Corporation. New York.1976.

HESKETT James L., LEONARD A. Schlesinger: Out in Front: Building High-Capability Service Organizations. Harvard Business School Press. Boston. 1997

HESKETT James L.: Líderes que dan forma a la cultura y la mantienen orientada a los resultados. El líder del futuro. Ed. Deusto. Barcelona 2004

HESSELBEIN, Frances. El líder que se centra en el "cómo ser". En El líder del Futuro. Ed. Deusto. Barcelona, 2004

HOLLIS, Christopher: San Ignacio de Loyola. Ediciones El Tridente. Buenos Aires 1946.

HOMENAJE DE VIZCAYA en el IV centenario de su fundación a la Compañía de Jesús brazo armado y teológico de la fe de Cristo y expresión ante el mundo de la potencia espiritual y humana del Imperio español. 1540-1940. Junta Organizadora. Editorial Vizcaína. Bilbao. 1941.

HOUSE, Robert: A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Leadership Review, nº 16, págs. 321-339.1971.

HUGUES, Didier: Los ejercicios de san Ignacio de Loyola como "iniciación espiritual" de un seglar. Estudios teológicos, filosóficos y socioeconómicos, Vol. 4, 1986, págs. 65-83.

INSTITUTO IGNACIO DE LOYOLA: El Pueblo Vasco en el Renacimiento. Editor José Luis Orella Unzue. Universidad de Deusto. Mensajero. 1994.

IPARRAGUIRRE, Ignacio, DE DALMASES, Cándido, RUIZ JURADO Manuel: Obras de Ignacio de Loyola. B.A.C. Madrid 1997

IRIARTE, Mauricio: Figura y Carácter de Ignacio de Loyola. Razón y Fé, I,II,III. Tomo 129.Febrero, Marzo y Junio de 1944. Págs. 165-177, 259-272, 605-616. Madrid. 1944.

ITURBE-ORMAETXE, Julen: El consultor Artesano. Blog.consultorartesano.com.

JUNG, Carl G.: The Structure and Dynamics of the Psyche. Princeton University Press. CW 8. Princeton. 1960.

KATZ, D., KAHN, R. L. The social psychology of organizations, Ed. John Wiley. New York. 1978.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z.: Siete lecciones para liderar el viaje hacia el futuro. El Líder del Futuro. Ed. Deusto. Barcelona.2004

LANDOLFI, Hugo: La Esencia del Liderazgo. Edit. Trilla. México. 2008

LARRAÑAGA, Victoriano: Obras Completas de San Ignacio de Loyola. Tomo I. BAC Madrid.1947

LEANE Shel: Liderazgo al estilo de Obama. Mac Graw Hill. México DF.2011.

LEIDER, Richard J.: La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. El líder del futuro. Ediciones Deusto. Barcelona. 2007.

LEITHWOOD Kenneth A.: Leading With Teacher Emotions in Mind. SAGE Publications. Thousand Oaks, California. 2007.

LENSKY, Gerhard: The religious factor. A sociological study of religion's impact on politics, economics and a family life. Garden City. New York. 1963.

LETURIA, Pedro: La conversión de San Ignacio: nuevos datos y ensayos de síntesis. AHSI.T. V. Roma.1936

LETURIA, Pedro: ¿Hizo San Ignacio en Montserrat y Manresa vida solitaria?. Revista Hispania Sacra. Nº 3, págs. 251 a 396

LETURIA, Pedro: Nuevos datos sobre San Ignacio. Mensajero. Bilbao. 1925.

LINDHOLM, Charles: El Carisma. Gedisa Editorial. Barcelona 2001.

LOMBARDO, M.M. y otros: Fyi for Your Improvement. Lominger International. Minneapolis. 2000.

LOMBARDO, M.M.: The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future. Lominger International Minneapolis. 2000.

LOWNEY, Chris: Heroic Leadership. Loyola Press. Chicago, 2003.

LOWNEY, Chris.: El liderazgo al estilo de los Jesuitas. Editorial Norma. Bogotá. 2004.

LUCANO, Marco Anneo: De bello civile. Pharsalia. Libro I. 1. Vs.165.

LUSSIER, Robert N., ACHUA, Christopher F.: Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Editorial Thompson Learning. México. 2005.

LUTHANS Fred: Organizational Behavior. Macgraw-Hill.2004

LUTHANS Fred: An organizational behavior modification analysis of absenteeism. Human Resource Management. Volume I. Pages 11–18, Autumn. 1976

LUTERO, Martin, The bondage of the will. Traducing Henry Cole y otros. Publicación colectiva. Londres. 1931.

MACALL, Morgan W.: High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Harvard Business School Press. Boston. 1998.

MACALL, Morgan W., LEONARDO, Michael M., MORRISON Ann M.: Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. The Free Press. N.Y. 1988.

MACIARELLO, Joseph A.: Peter F. Drucker sobre el liderazgo y la efectividad ejecutiva. El Líder del futuro (2). Ed. Deusto. Barcelona. 2007

MAMO, David: Sociología contemporánea y doctrinas sobre la élite, Diccionario de Sociología. Ediciones Paulinas. Madrid 1986.

MANCO, Germano: El líder. Instituto de Ciencias Administrativas y Promoción Social. Milán 1986.

MARAÑA, Félix: Jorge Oteiza, elogio del descontento. Ediciones Bermingham. Itxaropena, Zarautz. 1999.

MARCOS LEKUONA, Juan Ignacio: Curso sobre Organización de empresas. Personas y Sistemas. Madrid. 2010.

MARITAINE, Jacques: Humanismo Integral. Ediciones Palabra.Madrid.1999.

MARTÍNEZ HOYOS, Francisco: De sospechoso a santo. Historia y vida, Nº. 547, pág. 88. 2013.

MATTHES, Joachim: Introducción a la sociología de la religión. Alianza Universidad. Madrid 1971.

MAYNTZ, Renate: Sociología de la Organización. Alanza Editorial. Madrid. 1996.

MEISSNER William W.: Ignatius of Loyola: The Psychology of a Saint. Yale University. New Haven, USA.1992. ,

MEISSNER, William W.: The Mind of Ignatius Loyola: A Psychoanalytic Challenge. America Magazine, págs. 38-42, Julio 1997. America Press Inc. New York. 1991.

MENDIZABAL, Luis María, IPARRAGUIRRE, Ignacio, DE DALMASES Cándido, RUIZ JURADO, Manuel: San Ignacio de Loyola. Autobiografía y Diario Espiritual. B.A.C. Madrid.2001.

MERTON, Robert K.: Teoría y Estructura social. Estructura social y anomía. Fondo de Cultura Económica. México. 1964.

MINZTBERG, Henry: La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. 1999

MINZTBERG, Henry: El Poder y Alrededor de las Organizaciones .Prentice – Hall. 1983

MINTZBERG, HENRY: Mintzberg y la dirección, Ed. Díaz de Santos, Madrid. 1991

MINTZBERG, HENRY: El proceso estratégico, Ediciones PHH, México. 1993.

MOLLA LLACER, Darío: Pedro Arrupe, carisma de Ignacio. Mensajero-Sal Terrae. Universidad Pontificia de Comillas. 2015.

MOORE, Wilbert E.: Cambio Social. UTEHA. México. 1966.

MUMFORD, Eben: Origins of leadership. American Journal of Sociology, volume 12.pags. 216-240. Junio 1906.

NADAL, Jerónimo: Pláticas del Colegio Romano. Fontes Narrativae. II. 1-10.

NELLO FIGA, Antonio: Teorema de la opción fundamental: bases para su adecuada utilización en Teología moral. Ed. Pontificia Universidad Gregoriana. Roma.1995.

NISBET, Robert Alexander: Social change and History. Oxford University Press. London. 1969.

NIETZSCHE, Friedrich: Así habló Zaratrusta. Alianza Editorial. Madrid. 1999

O´LEARY Elizabeth: Alcanzar el liderazgo, Editorial Prentice Hall Internacional. Madrid. 2000.

ORELLA UNZUE, Jose Luis: Geohistoria Guipuzcoana e intereses políticos vascos en la guerra de Navarra (1512-1524): La actuación de la Hermandad de Guipuzcoa en la Conquista de Navarra. Lurralde: nº 35, 2012 p: 79-223. Donostia-San Sebastian. 2012.

ORELLA UNZUE, Jose Luis: Las Instituciones y Oficiales Reales en Guipúzcoa. En El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). Orella Unzue José Luis Editor. Instituto Ignacio de Loyola. Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao. 1994.

ORTÉS, F.: Autobiografía el Relato Censurado. En el Quijote Liberado. Ed. Autor. 2008.

PAPINI, Giovanni: San Ignacio de Loyola y Miguel Angel. Eusko-Ikaskuntza-Sociedad de Estudios Vascos. San Sebastián. 1982.

PARETO, Wilfredo: Tratado de Sociología General. Formas y equilibrios sociales. Revista de Occidente. Madrid.1980.

PARRADO DIEZ, Salvador: El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas, el estado de la cuestión. Varios autores. Págs.. 127-158. La Nueva Gestión Pública. Prentice Hall. Madrid. 2004

PARSONS, Thomas: El sistema social. Revista de Occidente. Madrid 1967.

PEREZ ARREGUI, J. M.: San Ignacio en Azpeitia. Edición Banco de Vitoria. Vitoria. 1991.

PERKINS, Dennis: Lecciones de Liderazgo. Diez estrategias de Shackleton. Ediciones Desnivel. Madrid. 2008.

PLAMONDON, William N.: Energía y Liderazgo. El líder del futuro Vol.2. Ediciones Deusto. Barcelona. 2007.

PLATON: Apología de Socrates. Criton. Espasa Calpe Mexicana, 1963

PLAZAOLA, Juan: Historia del Arte Cristiano. B.A.C. Madrid 1999.

POSNER, Barry Z. y KOUZES, James M.: El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2005

PREVITERA, Giovanni: La Burocracia. Ediciones Paulinas. Madrid. 1986.

PRODUCTORA de TV Ganga. TV-TV3, titulado "La felicidad según Vicente Ferrer". Barcelona, 2013.

RAHNER, Karl: Palabras de Ignacio de Loyola a un jesuita de hoy. Sal Terrae. Santander 1990

RAMONEDA Josep: Contra la indiferencia. Galaxia Gutenberg. Barcelona 2010.

RAMBLA BLANCH Josep María: El Peregrino. Autobiografía de San Ignacio. Mensajero-Sal Terrae. Bilbao.2011.

RAMBLA BLANCH Josep María: El arte de la amistad en Ignacio de Loyola. Cristianismo y Justicia. Barcelona. 2008

RAVIER, André: Ignacio de Loyola y el arte de la decisión. Olañeta J.J. Editor. Palma de Mallorca.2000.

RAVIER, André: Les Chroniques Saint Ignace de Loyola, Bayard Editions, Paris, 1973

Real Academia de la Lengua. Diccionario de la lengua española. 2005. Espasa-Calpe

REIG Dolors: Socionomía. Deusto Ediciones. Barcelona. 2012.

ROCHER, Guy: L´Action sociale. PresseUniversitaires de France. Paris. 1968.

RODRIGUEZ MARCOS, José: El Quijote para líderes. La cuarta página. El País, 3 de octubre de 2013.

RODRIGUEZ CARRASCO, José Miguel: Ignacio de Loyola estratega empresarial. En, Ignacio de Loyola Magister Artium en Paris. 1528-1535. Julio Caro Baroja Director. Kutxa. Donostia- San Sebastián, 1991

ROGGERO, Elio: Institución, Concepto en la tradición sociológica. Diccionario de Sociología. Ed. Paulinas. Madrid, 1986.

ROMMETVEIT, Rangar: Clasificación de los roles sociales. Diccionario de Sociología. Ediciones Paulinas. Madrid.1986.

ROUQUETTE, Robert: Saint Ignace de Loyola. Ed. Albin Michel. Paris. 1944.

RUIZ JURADO, Manuel: El peregrino de la voluntad de Dios. B.A.C. Madrid. 2005.

SÁNCHEZ-MIGALLÓN, Sergio: Max Scheler. Fernández Labastida. F., Mercado, J. A. Editores. Philosophica: Enciclopedia filosófica online, URL: http://www.philosophica.info/archivo/2007/voces/scheler/Scheler.html. 2007.

SÁNCHEZ SILVA, Carmen: Dime cómo es tu jefe y te diré si asciendes. Sociedad, Vida y Artes. El País, 02/10/2013

SALACUSE, Jeswald W.: Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich, and Powerful People. AMACOM - American Management Association.2005.

SALOVEY, Peter, MAYER, John: Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, Review. N. 9, págs.185-211. New Hampshire University. 1990

SENGE, Peter: La quinta disciplina. Barcelona. Granica. 1995

SCHEIN, Edgar H.: Organizational culture and Leadership. Jossey-Bass. San Francisco. 1992.

SCHELER Max: Sociología del saber. Siglo XXI. Buenos Aires. 1973.

SCHELER Max: El puesto del hombre en el cosmos, Ediciones Alba, Barcelona 2000.

SCHELER Max: La idea del hombre y la historia, Editorial. Siglo Veinte, Buenos Aires, 1998.

SCHMIDT, Warren H. y TANNENBAUM, Robert: Management of differences. Harvard Business Review. Boston. November. 1960.

SCHUMPETER Joseph Alois: Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económica. México 1957.

SCHUMPETER Joseph Alois: Capitalisme, Socialisme et Democracie. Petite Bibliotheque Payot. Paris. 1969.

SCIVOLETTO Ángelo: La integración social en la teoría sociológica. Ed. Paulinas. Madrid. 1986.

SEIFERT Josef: El concepto de persona en la renovación de la Teología Moral. Personalismo y Personalismos. El Primado de la persona en la moral contemporánea: XVII Simposio Internacional de Teología de la Universidad de Navarra. Edición dirigida por Augusto Sarmiento. pp. 33-61. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1997.

SMALLWOOD, Norman, ULRICH Dave: Aprovechar las capacidades. Harvard Deusto Business Review. 1999

SORAZU, Emeterio: Mentalidades y comportamientos religiosos del hombre vasco a fines del siglo XV. En El Pueblo Vasco en el Renacimiento (1491-1521). José Luis Orella, Editor. Instituto Ignacio de Loyola, Universidad de Deusto. Mensajero. Bilbao 1994.

STEERE, William C. Jr.: Las principales dificultades del liderazgo para los ejecutivos actuales y futuros. El Líder del Futuro. Ediciones Deusto. Barcelona. 2004.

STOGDILL, Ralph M.: Leadership, membership, and organization. Psychological Bulletin, 47, 1-14. 1950.

STOGDILL, Ralph M.: Handbook of leadership: A survey of the literature. The Free Press. New York.1974. Rev. 1981

STOGDILL, Ralph M.: Personal factors associated with leadership: Survey of literature. The Journal of Psychology. 1948.

STOGDILL, Ralph M.: Leadership abstracts and bibliography, 1904 to 1974 Columbus: College of Administrative Science, Ohio State University. 1977.

STUART MILL, John. Sobre la libertad. Ed. Norton. Nueva York.1975.

SUREAU, François. Iñigo, una semblanza. Mensajero - Sal Terrae. Bilbao. 2012.

TANNENBAUM, Robert y SCHMIDT, Warren H.: How to Choose a Leadership Pattern. H.B.R. Boston. Mayo 1973.

TEILHARD DE CHARDIN. El medio divino. Taurus ediciones. Madrid 1965

TELLECHEA IDÍGORAS, José Ignacio: Ignacio de Loyola, solo y a pie. Ediciones Sígueme. 2013.

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A.J., Administración Estratégica Conceptos y Casos. Editorial Mc Graw Hill, 2001.

THORNDIKE, C., HAGEN, E. Técnicas de Evaluación en Psicología y Educación. Editorial Trillas. México D. F. 1970.

THORNDIKE, C., HAGEN, E.: Medición y evaluación en psicología y educación. Editorial Trillas. México. 1975

TODOROV, Tzvetan: Los enemigos íntimos de la democracia. Galaxia Gutenberg. 2012

TOFFLER, Alvin: El shock del futuro. Trillas. México. 1972.

TORAN, Félix: Atrévete a ser un héroe. Ediciones Luciérnaga. Barcelona.2013.

TOURAINE, Alain. Sociología de la acción. Ediciones Ariel. Barcelona 1969

ULRICH, Dave: Credibilidad x aptitud. El líder del Futuro. Ed. Deusto, Planeta Agostini. Barcelona 2004.

ULRICH, Dave: El código del liderazgo. Harvard Bussines School. Boston.2009

UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Campus de San Sebastián. Cuaderno del Curso de Verano. Seminario de Autogobierno y Liderazgo social. 1 y 2 de julio 2008

VACCARINI, Ítalo. El Valor y los valores en sociología. Ediciones Paulinas. Madrid 1986.

VAN DYKE, Paul: Ignatius Loyola, the Founder of the Jesuits. U. Princeton. New York. 1927

VIDAL, Marciano: Moral de actitudes. Ed. Moral Fundamental. Madrid 1981.

VILASECA Borja: Economía consciente. ¿Es rentable ser ético? . El País de los Negocios. 14 de febrero de 2010.

VOLPE, Vito: El Comportamiento Social. Ediciones Paulinas. Madrid.1986.

VROOM, Victor, YETTON Felipe: Liderazgo y Toma de Decisiones. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh. 1973.

VROOM, Victor, JAGO Arthur G.: La nueva dirección: la participación en las Organizaciones. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. New Jersey. 1988).

VROOM, Victor, YETTON, Philip, JAGO Arthur*:* Leadership and Decision-Making. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh. 1973,

WATERMAN, Robert H.: Adhocracia: El poder de la innovación. W.W. Norton. Boston 1990

WEBER Max: Economía y Sociedad. . F.C.E. México 1979.

WHYTE, Williams H.: El Hombre organización. F.C.E. México. 1961.

WRIGHT MILLS Charles. La élite del poder. Fondo de Cultura Económica. México. 1976.

ZENGER, Jack, FOLKMAN Joe: The Extraordinary Leader: Turning Good Managers in Great Leaders. Mac Graw Hill. USA. 2002.

ZEUS, P. & SKIFFINGTON, S.: Guía completa de coaching en el trabajo. Mc Graw Hill. Madrid. 2002.