

DOSSIER: LA COMPAÑÍA DE JESÚS, ESCUELA DE LIDERAZGO

El 13 de marzo de 2013 era elegido Papa el argentino Jorge Mario Bergoglio. Por primera vez un jesuita llegaba a la más alta magistratura de la Iglesia Católica. Desde el primer momento, el Papa Francisco ha llamado la atención de todo el mundo por un estilo diferente de hacer las cosas. Su ejemplo ha puesto de actualidad el denominado “liderazgo ignaciano”, insuflado por San Ignacio de Loyola en la Compañía de Jesús, que fundó en 1540. Hace 10 años Christopher Lowney, en su libro “El liderazgo al estilo de los jesuitas” (Granica, 2004), descubrió las características y valores de un estilo de liderazgo que ha sobrevivido en el tiempo. En este dossier revisamos la actualidad del pensamiento ignaciano y los elementos que han convertido al fundador de los jesuitas en un modelo de liderazgo plenamente vigente.

50 *Actualidad y vigencia del Liderazgo Ignaciano.*

Iñaki BUSTÍNDUY

58 *Entrevista con José María Guibert: “Las situaciones excepcionales requieren personas que sepan mantener el tipo”*

José Antonio Carazo Muriel

68 *Entrevista con Carlos Losada: “La formación de directivos en valores es una de las tareas más dignas de un académico”*

Elena Rodríguez-Avial

74 *Patricia Abril: “La economía no es un juego sino un servicio que debe desarrollarse con responsabilidad”*

José Antonio Carazo Muriel y Mercedes de la Rosa

78 *José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia*

“La exigencia de respetar a las personas con las que trabajas no es negociable”

José Antonio Carazo y Helena R. Olmo





Actualidad y vigencia del Liderazgo Ignaciano

Hace un año, el 13 de marzo de 2013 era elegido Papa el argentino Jorge Mario Bergoglio. Por primera vez un jesuita llegaba a la más alta magistratura de la Iglesia Católica. Desde el primer momento el Papa Francisco ha llamado la atención de todo el mundo por un estilo diferente de hacer las cosas. Su ejemplo ha puesto de actualidad el denominado “liderazgo ignaciano”, insuflado por San Ignacio de Loyola en la Compañía de Jesús, que fundó en 1540, hace más de 450 años. Christopher Lowney, en su libro “El liderazgo al estilo de los jesuitas” (Granica, 2004), descubrió las características y valores de un estilo de liderazgo que ha sobrevivido en el tiempo. El autor de este artículo revisa dichas características y revela la actualidad de una forma de liderar personas que va más allá de lo meramente religioso.

Iñaki Bustinduy, profesor asociado de la Universidad Ramón Lull (Unijes).

El profesor Warren Bennis postula que “el liderazgo es el tema del management más estudiado y menos comprendido”. De hecho cuando nos preguntamos sobre el concepto de liderazgo, de manera cuasi involuntaria, traemos a nuestra mente personajes que consideramos lo han ejercido en algún momento de la historia. Si bien Martin Luther King, Vicente Ferrer, Madre Teresa de Calcuta, Winston Churchill, Mahatma Gandhi... son algunos de los nombres que seguramente todos barajamos, no

parece que tengamos, del mismo modo, un criterio común definido para la inclusión de estos en dicho imaginario colectivo.

Unos asocian el liderazgo a la tenencia de seguidores. Condición ésta seguramente necesaria pero, en mi opinión, insuficiente y altamente peligrosa. ¿Cuántos personajes acumulan sino hoy en día numerosos fans, “amigos”, “shares”... siendo estos erigidos como gigantes muchos de los cuales caminan sobre pies de barro? Otros abogan por la >



El profesor Warren Bennis postula que "el liderazgo es el tema del management más estudiado y menos comprendido".

> intangibilidad, incluso la magia, del carisma. Un atributo que Peter Drucker declaró siempre como inexistente en los muchos líderes que había conocido en su dilatada carrera. Más aún, ¿alguien podría definirlo? Incluso, ¿cómo se puede desarrollar? o es que acaso, ¿aceptaremos que el líder nace y no se hace? Qué decir de la asociación del liderazgo con el poder dada la crisis de confianza que existe en la sociedad respecto a las instituciones políticas y financieras.

Así pues en el cometido de establecer unos requisitos para el selecto club de líderes deberemos viajar en el tiempo para recuperar a los clásicos. Encontramos en la filosofía aristotélica una clave de gran calado en forma de triada mágica: Logos, Pathos y Ethos. Es óbice que cualquier directivo que se precie se le supone ya el Logos (del griego, razonamiento y etimología de la palabra lógica). Crítico éste para trazar el rumbo, la estrategia y la toma de decisiones, entre otras. Pero la verdadera clave reside en mostrar Pathos (del griego, sentimiento y raíz de la palabra empatía) para motivar, inspirar y potenciar a las personas, como también Ethos (del griego, personalidad y base del vocablo ética) sustento de los valores humanos. Dos caras de la misma moneda que en caso de coadyuvarse convierten al manager (jefe, gerente, gestor...) en un verdadero líder.

Llegados a este punto podríamos hacer el ejercicio de cuestionarnos si Adolf Hitler fue un líder. En mi opinión, y aceptando de antemano un determinado posicionamiento

axiológico, la respuesta es rotundamente no. Podríamos convenir que tuvo la capacidad de planificación y gestión (Logos) para llevar al Partido Nazi al poder si bien y, a pesar del gran apoyo popular que tuvo (posible Pathos), los exterminios en los campos de concentración y su carácter dictatorial y despótico lo descabalgan de la distinción por ausencia total de Ethos. En contraposición, existe un personaje, San Ignacio de Loyola¹, que ha podido pasar inadvertido para algunos, por su matiz marcadamente religioso (quizás Jesucristo haya podido aglutinar los haberes como líder de algunos de los santos de la Iglesia católica) pero que sí cumple a la perfección dicha triada. En cualquier caso, lo que se explica a continuación es independiente de las creencias religiosas que cada uno pueda tener. Estamos delante de un personaje totalmente terrenal y humanista y de una organización, la Compañía de Jesús, que ya en el siglo XVI barajaba conceptos de gestión de personas y comportamiento organizacional como talento, coaching, feedback o empowerment, entre otros.

ALCANCE DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO DE SAN IGNACIO

Hablar del binomio liderazgo-San Ignacio es releer y referenciar constantemente a Chris Lowney, autor de la obra "El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo" (2004). Un libro de gran factura donde el autor, exseminarista jesuita y posteriormente ejecutivo de una gran multinacional, destila cuatro pilares del liderazgo heroico de San Ignacio, tal y como lo define, y por ende, de la Compañía de Jesús: Autoconocimiento, Ingenio, Heroísmo y Amor.

Mi quehacer ha sido la puesta en valor de estos, circunscribiéndolos en un modelo general y transversal que explique el alcance y la dimensión del concepto de liderazgo. También me baso en la obra prolífica y de referencia de Daniel Goleman, "Inteligencia Emocional" (1995), en la que se hace una invitación a cualquier persona y, si cabe con mayor ahínco a los líderes, a que minusvaloren el coeficiente intelectual (Logos - Management) y se focalicen por encima de todo en la inteligencia emocional (Pathos y Ethos - Liderazgo) Una

¹ Iñigo Yáñez Sáenz nace en Azpeitia, Guipúzcoa (1491) en el seno de una familia noble. Tras educarse en la corte y la vida palatina, inició una carrera militar efímera tras caer herido en la batalla de Pamplona (1521). En el periodo de convalecencia caen en sus manos algunos libros piadosos cuya lectura le hace replantearse su vida. Inicia entonces un viaje de peregrinación que le lleva a Montserrat (1522), donde cambia su vestidura militar por algunos harapos, luego a Manresa, donde permanece diez meses retirado en penitencia y oración (elaborando los que serán los Ejercicios Espirituales), y finalmente a Tierra Santa (1523). Regresa a España (1524) para iniciar sus estudios, primero en Barcelona y luego en las universidades de Alcalá de Henares y Salamanca. En 1528 decide seguir estudiando en París. Allí junto a San Francisco Javier, Diego Laínez y otros siete hombres, siembran el germen de la futura Compañía de Jesús, aprobada en 1540 por el Papa Pablo III, la cual lideró como primer general de la orden religiosa. Muere en 1556 aquejado de graves problemas de salud.



explicación totalmente relacional, primero con uno mismo, alejado de cualquier autismo, y luego con los demás. Un continuum que brota de dentro hacia fuera y que recorre las etapas del Conócete a ti mismo - Líderate; Conoce a los demás - Líderalos.

A esta misma conclusión llega también Stephen Covey en su obra “El 8º Hábito, De la efectividad a la grandeza” (2004), donde dicha magnanimidad es definida como el “encontrar la voz propia y ayudar a los demás a que encuentren la suya”.

para el liderazgo. No solo es indispensable a título individual del líder sino que lo es para cualquiera de los niveles. Liderar no puede ser el seguir un recetario para todos igual y para todas las ocasiones. Es necesario pues proveernos de herramientas de feedback o retroalimentación que recaben información de aquellos que van a ser liderados.

Si bien Loyola propuso los ejercicios espirituales como herramienta práctica de autoexamen de conciencia y reflexión, para los diferentes niveles agregados de colaboradores,

	LIDERAZGO IGNACIANO				
	Liderazgo de uno mismo	Liderazgo de los demás			
	<u>El propio líder</u>	<u>Colaboradores</u>	<u>Equipo</u>	<u>Organización</u>	<u>Sociedad</u>
	Autoliderazgo	Líder Coach	Líder Transformacional	Líder del Cambio	Líder Inspiracional
Reflexión	AUTOCONOCIMIENTO				
Acción	Ejemplaridad	AMOR	HEROISMO	INGENIO	Solidaridad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN LOWNY (2004), GOLEMAN (1995) Y HEIFETZ (1994).

Unos “demás” englobados en un entramado sistémico (Senge 1990)² que va desde cualquier colaborador que se precie, pasando por la colectividad de estos en la formación de equipos, luego por el conjunto de estos últimos formando la organización en sí misma y confluyendo en la sociedad que aglutina y abraza a todas/os ellas/os. Un recorrido por etapas de niveles agregados por el que el líder deberá transitar si quiere atisbar las mieles del Liderazgo Total.

Una última inspiración la encuentro en Ronald Heifetz, psiquiatra y músico, y su obra “El liderazgo sin respuestas fáciles” (1994), el cual nos propone la metáfora del baile para explicar el liderazgo. Narra que el líder debe estar en la pista bailando al son de la música pero también, de tanto en tanto, debe abandonarla para descansar y tomar perspectiva desde el palco. Concluye pues que la acción sin reflexión es rutina e impulsividad mientras que la reflexión sin acción es pasividad y contemplación.

Sirva pues el siguiente cuadro resumen como guía explicativa del modelo que se propone:

Si analizamos el primer pilar de liderazgo de San Ignacio que apunta Lowney (2004), el autoconocimiento definido como “ahondar en las fortalezas, debilidades (“apegos insanos”), valores y creencias sobre el mundo”, vemos que encaja perfectamente como denominador común en la reflexión

equipos, organización... Dicho conocimiento debe ir más allá (Goffee & Jones, 2005)³ Existen personas en el entorno más inmediato dispuestas a brindar un feedback honesto y revelador. Lo definitivo es que sea el propio líder, y por extensión la cultura de la organización, el primero en estar receptivo (Goldsmith, 2002)⁴ a dicho feedback.

Más allá de las cuestiones en la fase de reflexión, San Ignacio también nos proporciona aprendizajes para cada nivel de actuación, en cuanto a su acción de liderazgo:

I. Liderazgo de uno mismo: Confucio dijo “Uno que no sepa gobernarse a sí mismo, ¿cómo sabrá gobernar a los demás?” La vida de Ignacio cambia diametralmente a los 30 años de edad después de un accidente. Peter Drucker afirmó que la excelencia de un líder se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades. Y bien que Ignacio lo hizo para con aquella bala de cañón maldita o “bendita”, casual o “causal”, según se vea. Zaleznik (1989)³ afirma que “los líderes son individuos que nacen dos veces después de una experiencia extraordinaria que les comunica un sentido de apartamiento de su ambiente y les hace concentrarse en sí mismos y resurgir con una nueva identidad no heredada”. Cuando parecía que todo había perdido sentido para él, encontró el verdadero sentido de su vida.

3 GOFEE, R. & JONES, G. (2005) Gestionar la autenticidad: la paradoja del liderazgo superior. Harvard Business Review. Diciembre 2005

4 ZALEZNIK, A. (1989) The managerial mystique: Restoring Leadership in Business. New York: Harper & Row

2 SENGE, P. (1990): The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday

- > El liderazgo es interior y se manifiesta en su estado fundamental (Quinn, 2005)⁵ cuando se actúa alineado con los valores y las creencias más hondas. Este modo de proceder íntegro, sin mediar doctrina alguna, es el espejo en el que mirarse y admirarse. A pesar de que Lowney (2004) no lo apunta explícitamente, dicha ejemplaridad es otro pilar fundamental del liderazgo de San Ignacio.

2. Liderazgo de los demás:

- a. **Colaboradores:** La premisa de Loyola, y de la Compañía en adelante, fue la de rodearse de auténticos colaboradores, con potencial de liderazgo, y no de simples subordinados. Querían atraer personas estimuladas para hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos: seguir o colaborar reactivamente (Bass, 1990)⁶. Para Loyola liderar era ayudar a sus colaboradores para que liberasen todo su potencial y lograsen conjuntamente sus aspiraciones con las de la propia organización. Para ello les dispensó un trato de amor y actitud positiva (Lowney, 2004) garantía para el desarrollo y crecimiento personal (Livingston, 1969)⁷. Las personas debían dar su máximo rendimiento y lo daban pues se sentían amados, respetados y bien tratados. Curiosamente su coetáneo Maquiavelo, en la obra *El Príncipe* (1513) promulga todo lo contrario: es el temor el que sustenta la acción del líder para con los suyos.

Para conseguir objetivos “grandes” era necesario seleccionar a los mejores con independencia de su procedencia. Esta declaración de intenciones quedó plasmada como imperativo en las Constituciones de la Compañía bajo la voz latina *quanplunimi et quanaptissimi*. Una llamada a los talentos mundiales sin excepción ni discriminación alguna. La heterogeneidad de los primeros jesuitas de 1540 fue la antesala de una diversidad ulterior en aspectos como las creencias religiosas (seleccionando conversos a pesar de las presiones de la Inquisición), la clase social (novicios procedentes de la nobleza europea como de familias pobres) y el género (aceptaron a la infanta Juana de Austria como miembro secreto).

En cuanto al desarrollo de los “aptissimi”, estos exigían, por su propia idiosincrasia, ser correspondidos también al máximo nivel de sus aspiraciones

de carrera profesional. Seguramente dichas motivaciones estarían cercanas a las que Daniel Pink reza en su libro “Lo que realmente nos motiva” (2011):

- **Maestría (competencia en las tareas):** el desarrollo de líderes poco tenía que ver con habilidades técnicas o influjos vocacionales. Se apostaba por una formación de los novicios en servicio “contra los elementos” o peregrinación “en aguas profundas”. Un viaje marítimo de dos años era el reto adaptativo (Heifetz 1994)⁸ al que se enfrentaban. En éste, más allá de posibles problemas técnicos para los que bastaba la experiencia de management, se enfrentaban a escenarios totalmente nuevos e inciertos en los que debían buscar soluciones innovadoras, desarrollando así nuevas capacidades.
- **Autonomía (auto-organización de las tareas):** a diferencia de otras congregaciones, Loyola no era partidario de convocar recurrentemente a los delegados en Roma para pasar cuentas. No creía en una delegación en recaderos (Covey, 1989)⁹ que adopta formas del tipo “hazlo como quieras, pero del modo que nosotros decimos” (Argyris, 1998)¹⁰, apostaba por una delegación en personas autorizadas (empowerment) para elegir sus acciones y responsabilizarse de los resultados. El tipo de instrucciones que les daba eran: “usted que está en el terreno ve mejor qué es lo que se debe hacer”, “todo lo dejo a su buen criterio y consideraré lo que resuelva es lo mejor” o “infórmenos solamente cómo ha procedido” (Lowney, 2004).
- **Sentido (fin y contribución de las tareas):** Loyola alineó los intereses y aspiraciones de los novicios haciéndoles pasar por el proceso de dar forma personalmente a las metas colectivas y apropiarse de ellas provocando sus propios “grandes deseos”. Así cada individuo tenía la oportunidad de contribuir de manera significativa convirtiendo una aspiración personal en una de la Compañía, o inversa, aceptando, formando y transformando la misión general en una misión personal (Lowney, 2004).

Podemos afirmar que San Ignacio actuó con sus colaboradores como líder coach pues su objetivo fue desarrollar nuevos líderes (Álvarez de Mon,

5 QUINN, R.E. (2005) Moments of greatness: entering the fundamental state of leadership. *Harv Bus Rev.* 2005 Jul-Aug; 83(7):74-83, 191.

6 BASS, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.

7 LIVINGSTON, J. S. (1969). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 47(4), 81-89

8 HEIFETZ, R. (1994): *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994), p. 76.

9 COVEY, S. (1989): *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster

10 ARGYRIS, C. (1998) Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review* 1998 May-Jun; 76(3):98-105.



Francisco I, el primer Jesuita Papa.

2001)¹¹, estar a su servicio (Greenleaf, 2002)¹² y sin dependencias desmedidas (Manz y Sims, 1993)¹³.

3. Equipo: El líder transformacional tiene el reto de transformar, entre otros, grupos en equipos, y más concretamente, individualidades talentosas en colectividades de alto rendimiento. Es el heroísmo que Lowney (2004) define como “fortalecerse a sí mismo y a los demás con aspiraciones heroicas”. La búsqueda de la excelencia y la mejora continua son la razón de ser del magis ignaciano (del latín más): ser mejores cada día, sin comparación con nadie, sino con la referencia en la primera persona, ya sea del singular o, como en este caso del plural, o en Dios (“ad maiorem Dei gloriam”).

Iniciar la construcción de equipos (Tuckman i Jensen, 1977)¹⁴ con la atracción de los aptísimi es tan solo la primera fase en la búsqueda del máximo rendimiento y la explotación de las sinergias. La diversidad, que podía haber truncado esta arquitectura, jamás fue fuente de conflicto sino todo lo contrario. Aportó riqueza y aprendizaje dado el trabajo arduo de Loyola en generar fuertes vínculos y lazos de afecto (“unidad de corazones”) y que fueron piedra angular para la unión, la comprensión y el respeto mutuo (Kouzes y Posner 1995)¹⁵

Finalmente, Loyola entendió que su presencia como líder tenía fecha de caducidad. Su actuación ya no sería indispensable llegados al máximo rendimiento. No lo sabemos de cierto, si bien motivado por ello o por su gran humildad, declinó bautizar a la organización con su nombre, como sí habían hecho, entre otros, los francis-

canos de San Francisco de Asís. Lo más importante, lejos de la nomenclatura, es que el equipo primogénito de diez hombres había alcanzado el millar cuando él murió y que su sucesión como Padre General fue serena con Diego Laínez, su más estrecho colaborador.

4. Organización: Huselid (1995)¹⁶ apunta que el rendimiento de las personas depende de tres variables fundamentales. La capacidad (aptitud o saber), la motivación (actitud o querer), las cuales dependen en mayor medida de los propios colaboradores, y la potencialidad (poder) de desarrollar el talento y atisbar el liderazgo. Éste último emana exclusivamente de la organización. Existen unas organizaciones que alimentan la confianza y otras que avivan el miedo, unas en las que el talento se expande y otras en las que se contrae y se reprime.

Por un lado, la estructura organizativa de la Compañía era más plana y poco jerárquica. Se daba mayor importancia al liderazgo que al propio líder. El rol de mandar no estaba reservado a unos pocos y el resto debían conformarse con el rol de seguidores, sino que se aprovechaban todas las potenciales oportunidades provenientes de múltiples lugares de la organización, incluida la base (Senge 1996)¹⁷, para el desarrollo del liderazgo. Además, la cultura se alejaba totalmente de la tradición monástica. Loyola apostaba por una acción consciente o contemplación aun en la acción (*simul in actione contemplatus*) a través de buscar momentos de reflexión e introspección en el día a día, lejos de cualquier santuario. Una cultura además férrea en valores y convicciones profundas, que no era negociable y que actuaba como ancla en la adversidad. De ahí su “en tiempos de tribulación, no hacer mudanzas”.

11 ALVAREZ DE MON, S. (2001): El mito del líder. Madrid: Pearson Educación
12 GREENLEAF, R. K. (2002): “The servant as leader. Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness” New Jersey: Paulist Press.

13 MANZ, C. y SIMS, H. (1993): Business without Bosses: how self-managing teams are building high-performing companies. New York: Wiley

14 TUCKMAN, B. W. and JENSEN, M. A. (1977) Stages in small group development revisited. Group and Organization Studies 2; 419-427.

15 KOUZES, J. M. y POSNER, B. Z. (1995): The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass

16 HUSELID, M. A. (1995) The impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal

17 SENGE, P. (1996): “El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje: lo temerario, lo útil y lo invisible” en: VVAA. (1996) The leader of the future: new visions, strategies and practice for the new era. San Francisco: Jossey-Bass (trad. cast: VVAA. (2004) El líder del futuro. Barcelona: Deusto)

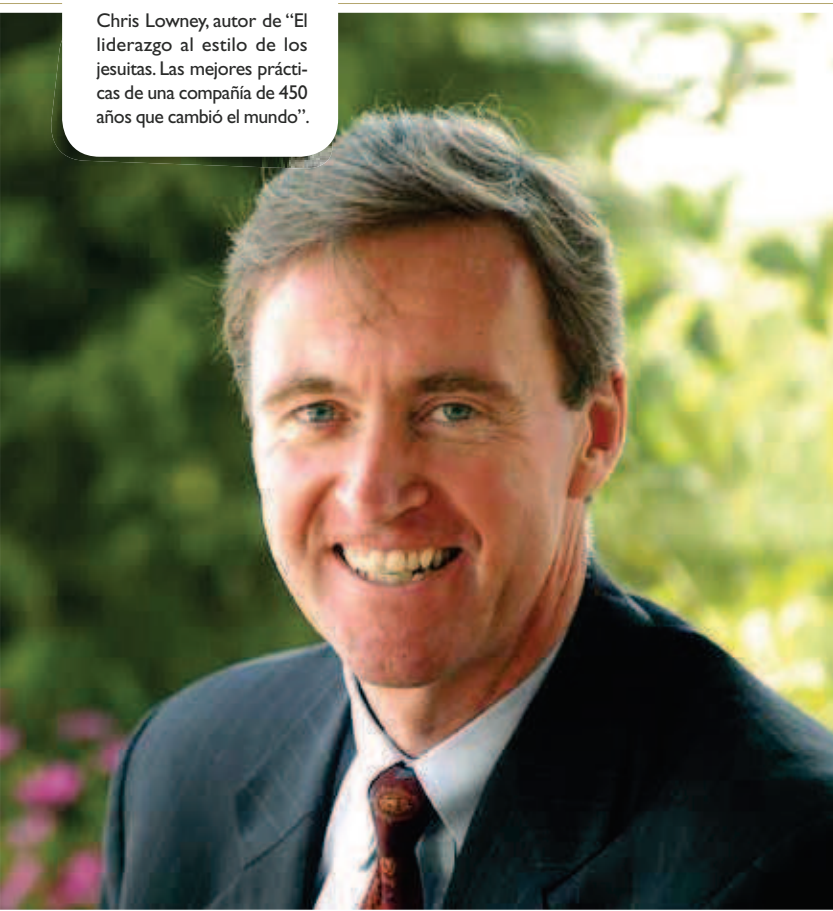


- > Las conclusiones extraídas por Collins y Porras (1994)¹⁸ para con las compañías visionarias y longevas estudiadas apuntan que la supervivencia de éstas reside en preservar el núcleo (valores y cultura) pero a la vez estimular el progreso (cambio) para adaptarse a las nuevas coyunturas. Loyola lideró el cambio a través del ingenio que Lowney (2004) define como “innovar confiadamente y adaptarse para acoger un mundo cambiante”. Una indiferencia que, lejos de cualquier pasotismo, cristaliza en el desapego a la seguridad, a lugares, posesiones, miedos,... en pro del proyecto y de la organización. Es lo que San Ignacio denominaba “vivir con un pie levantado” y que San Francisco Javier, otro fiel colaborador y compañero, se lo ratificó respondiendo a la llamada “pues ¡sus! Heme aquí”, mostrando así la voluntad y la total disponibilidad de recorrer el mundo.

5. Sociedad: Es el nivel de liderazgo que trasciende y va más allá de la organización. Es el último eslabón del liderazgo, el más logrado, el más complejo: hacer un mundo mejor y una sociedad más justa. De hecho, el título de la obra de Lowney (2004) queda apostillado con él “una compañía que cambió el mundo”. Aunque tampoco en este caso el autor le otorga específicamente pilar de liderazgo alguno, para mí éste es sin

18 COLLINS, J. y PORRAS, J.I. (1994): *Built to last. Habits of Visionary Companies*. New York: Harperbusiness

Chris Lowney, autor de “El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo”.



duda la solidaridad. La muerte reciente de Nelson Mandela, ex-presidente de Sudáfrica, nos deja muchas enseñanzas a este respecto, el cual siempre antepuso la reconciliación nacional a sus deseos propios o de los suyos. Un liderazgo absolutamente inspiracional con legado mediante. Parafraseando a Mahatma Gandhi, otro ejemplo al respecto, Ignacio decidió liderar un cambio profundo para el mundo y el primero que estaba dispuesto a cambiar era él mismo.

Para conseguir el cambio y la transformación social el líder debe cuestionar constantemente el statu-quo, hecho nada trivial dada la propia condición humana. Loyola, ante un contexto hostil de una Iglesia con la que no comulgaba y a puertas del Concilio de Trento, barajó tres opciones: la sumisión, la salida voluntaria (o forzada) y el cambio del statu-quo a través de la negociación, la búsqueda de aliados o de la propia ejemplaridad. Mientras que Martín Lutero y Juan Calvino apostaron por la ruptura, San Ignacio lideró el contexto (Gentile, 2010)¹⁹ y fue capaz de recrear la Iglesia desde dentro. Se da la coincidencia, o no, que el recién electo Papa Francisco, el jesuita Jorge Mario Bergoglio, está siguiendo en estos primeros meses de pontificado los pasos del Padre fundador

Más allá del ámbito estrictamente religioso, la otra dimensión apostólica de los jesuitas en su voluntad de ayudar y mejorar el mundo y la sociedad fue la educación. El jesuita Clavius, uno de los académicos del Colegio Romano que elaboró el Plan de estudios general (la Ratio Studiorum) en 1599, hablaba ya de formar “hombres brillantes y eminentes para que se distribuyesen por las diversas naciones y reinos como genes radiantes”. Actualmente estamos ante la red educativa más grande del mundo. Todos aquellos que hemos tenido el privilegio y el honor de estudiar en una de sus escuelas o aquellos que trabajamos en uno de sus centros educativos, nos debería guiar una máxima en nuestros quehaceres profesionales y personales: en todo, “amar y servir”, siendo hombres y mujeres para los demás.

Nadie duda hoy en día que la productividad y el éxito de las organizaciones radican en la calidad de su liderazgo. Más de 450 años de existencia abalan para que el modo de proceder ignaciano, su manera de vivir y su liderazgo holístico, nos sirvan de modelo y de ejemplo en el ejercicio del liderazgo, con independencia del ámbito personal, familiar, empresarial o social en el que actuemos. ■

19 GENTILE, M.C. (2010): *Giving voice to values*. New Haven: Yale University Press