

# Ignacio de Loyola, para todos los tiempos y para todos los hombres

FRANCISCO XABIER ALBISTUR

Doctor en Filosofía y Sociología

Amigo de Número de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País

## *Resumen:*

*Este artículo sigue una línea iniciada por el autor en su investigación sobre la persona de Ignacio de Loyola, centrada en las líneas destacadas de su personalidad que nos ha transmitido en sus escritos autobiográficos, en sus escritos religiosos, su correspondencia, sus obras institucionales.*

*La estructura de la personalidad de Ignacio motiva el título de este artículo ya que el fundamento específicamente ético de su persona, de su conducta, de sus decisiones y su determinación en el cumplimiento de sus objetivos lo hacen una figura referente para cualquier ser humano que en cualquier época, entiende la vida personal y colectiva como una continua superación con efectos claros en la convivencia y en el bien común.*

*Todavía duran los ecos de los descriptores de Ignacio como un militar hosco y riguroso, del personaje introvertido e inquietante maquinador. Sin embargo, el entorno de nuestro protagonista es claridad de ideas, transparencia en intenciones y propuestas, apertura a la relación personal, sensibilidad por las debilidades ajenas, generosidad y confianza con el colaborador, diplomacia en el trato con los poderosos que deciden, estrategia para alcanzar los objetivos, reflexión sobre la experiencia vivida, aprendizaje continuo, una honda y amplia humanidad. Todo ello en una atmósfera de conducta ética que empapa las relaciones personales, el ejercicio de la autoridad, el ejercicio del poder, la cultura de la organización y el contenido*

*de su misión vital. Se añade su profunda fe que surge de su confianza en Dios a quien va descubriendo mientras se abre camino en la construcción de su obra renovadora y en quien deposita su confianza.*

*La Ética que dirige la conducta y la fe se integran, y construyen la persona hacia el logro de la excelencia personal no como ideal exclusivista sino como instrumento de cambio, como propuesta de forma de vida y como compromiso de cambio social pues el objetivo ideal es el bien común (el bien de los prójimos) que es la voluntad de Dios. El imaginario de Ignacio es expandir esta excelencia personal como modelo de vida social y espiritual.*

*Ignacio nos muestra cómo se va haciendo y tal hecho es lo que nos cuenta y nos manifiesta. No se nace bueno o malo, cada uno se convierte en una de las dos cosas a base de práctica, de orden y disciplina o de lo contrario, por la adopción o desprecio de valores y normas que regulan las relaciones sociales. También de esta manera se construye a sí mismo, en un proceso de autoliderazgo, de saber dirigirse a sí mismo, de autorrealización, con el que experimenta la importancia de la dimensión ética de la vida personal y de su función en el liderazgo social que de dicha conducta ética se desprende, pues atrae a otras personas y con ellas logrará influir en el orden social y construir una gran e influyente organización.*

*Ignacio nos induce con sus ideas a irnos haciendo, a reconvertirnos o autorrealizarnos de forma permanente. El mismo vivió esta experiencia de construcción hasta que en Loyola se convenció (no convirtió) de que había otra forma de vida menos condicionada, por tanto, más libre y constructiva pues dependía sólo de su propia voluntad, su determinación y su convicción ética. Así fue surgiendo un liderazgo que es fundamentalmente instructivo, pues es un proceso que él vive y enseña a vivir, una relación que se construye consigo mismo y con los otros con relaciones interpersonales y sociales influyentes y eficientes para el fin de la renovación personal y social que se persigue.*

*Estas experiencias convertidas en enseñanza y programas llevan a generar una estructura organizativa cohesionada y capacitada para cumplir por el compromiso de sus miembros con la misión renovadora que Ignacio se propuso, con instrumentos creados por él como el discernimiento, la formación humana e intelectual, la reflexión como estrategia de acción, la consideración de los tiempos y circunstancias, la prudencia en la palabra y los actos y la identidad con los fines de la organización.*

*Palabras clave: Ignacio referente atemporal. Autoliderazgo. Autorrealización. Liderazgo instructor. Excelencia. Bien común. Organización influyente y eficiente. Experiencia como enseñanza vital. Reconversión. Renovación. Ejercicio de la autoridad y del poder. Relaciones personales eficientes.*

*Laburpena:*

*Artikulu honek egileak haren Ignazio Loiolakoari buruzko ikerketan hasitako ildoari jarraitzen dio. Ildo horrek haren idatzi autobiografikoek, haren idatzi erlijiosoek, haren gutuneriak eta haren lan instituzionalek haren izaeraz iradokitzen dituzten zantzu nabarmenenetan jartzen du arreta.*

*Ignazioren izaeraren egitura da artikulu honen tituluaren arrazoia. Izan ere, haren izatearen, haren jardunbidearen, haren erabakien eta haren helburuak lortzeko erabakitasearen berriazko oinarri etikoak erreferente bihurtzen du bizitza pertsonal eta kolektiboa bizikidetzan eta ongizate komunean eragina duten oztipoen etengabeko gaintitze gisa ikusten duen edozein garaiko edozein gizakirentzat.*

*Oraindik bere horretan dirau Ignazio militar zakar eta zorrotz gisa eta azpikojoketan ibiltzen den pertsonaia barnerakoi gisa deskribatzen zutenen oihartzunak. Nolanahi ere, gure protagonistaren ingurua ideia argiak dira, asmo eta proposamen gardenak, harreman sozialetarako irekitasuna, besteen ahuleziekiko sentiberatasuna, eskuzabaltasuna eta kidearekiko konfiantza, erabakitzen duten boteretsuekiko diplomazia, helburuak lortzeko estrategia, bizitako esperientzien hausnarketa, etengabeko ikaskuntza, gizatasun sakon eta zabala. Hori guztia, harreman pertsonalak, autoritatearen erabilera, boterearen erabilera, antolakuntzaren kultura eta haren bizi-eginkizunaren edukia barnebiltzen dituen jardunbide etikoaren atmosferan. Haren obra berritzailearen eraikuntzan zehar deskubrituz doan Jaungoikoarenganako konfiantzatik sortzen den haren fede sakona gehitu behar zaio horri.*

*Haren jardunbidea gidatzen duen etika eta haren fedea uztartzen dira, eta haren izatea eraikitzen dute, bikaintasun pertsonala lortzera bideratua, ez ideal eksklusibista gisa, aldaketarako tresna gisa baizik, bizi-eredu proposamen gisa eta eraldaketa sozialerako konpromiso gisa, helburu ideala Jainkoaren borondatezko ongizate komuna (inguruko ongizatea) baita. Ignazioren iruditeria bikaintasun pertsonal hori zabaltzea da, bizi-eredu sozial eta espiritual gisa.*

*Ignaziok hori nola gauzatzen den erakusten digu, eta aipatutakoa da hark kontaktzen eta adierazten diguna. Norbanakoa ez da on ala txar jaiotzen, bakoitza bi horietako bat bihurtzen da praktika, ordena eta diziplinaren bitartez edo kontrakoaren bidez, alegia, harreman sozialak erregulatzeko dituzten arau eta baloreekiko atxikimenduaren ala mespretxuaren bidez. Bere burua ere horrela eraikitzen du, bere burua gidatzen jakitetik, autoerrealizatzetik, bizitza pertsonalaren dimentsio etikoaren garrantziaren eta jardunbide etiko horrek dakarren lidergo sozial funtzioaren berri ematen dion autolidergo prozesu baten bidez. izan ere, jardunbide horri esker beste pertsona batzuk erakartzen ditu eta haiekin ordena sozialean eragitea eta antolakunde handi eta eragin zabalekoa sortzea lortuko du.*

*Ignaziok, haren ideien bidez, pixkanaka osatuz joatera bultzatzen gaitu, geure buruak eraberritzera, behin betiko autoerrealizatzera. Hark ere eraikitze-esperientzia hori bizi izan zuen, harik eta Loiolan bizimodu baldintzagabeago bat, libreagoa eta eraikitzaileagoa, bazela sinistu (ez zentzu erlijiosoan) zuen arte. Izan ere, bizimodu hori haren borondatearen, erabakitasunaren eta konbikzio etikoen arabera baina ez zen. Horrela, lidergotza bat agertuz joan zen, funtsean hezigarria dena, hark bizi duen eta bizitzen irakasten duen prozesu bat baita, bere buruarekin eta besteekin erakitzen duen harreman bat, eragin handiko harreman interpertsonal eta sozialekin, bilatzen duen eraberritze pertsonal eta sozialaren helbururako eraginkorrak direnak.*

*Irakaspen eta programa bihurturiko esperientzia horiek egitura antolatzaile kohesionatu baten sorrera dakarte, haren kideen konpromisoari esker Ignaziok proposatutako misio berritzailea betetzeko gai dena. Horretarako, Ignaziok sortutako tresnak dituzte, hala nola bereizketa, formakuntza humano eta intelektuala, hausnarketa ekintza-estrategia gisa erabilitea, garaiak eta zirkunstantziak kontuan izatea, zuhurtzia hitzetan eta ekintzetan edota antolakundearen helburuekiko identifikazioa.*

*Gako-hitzak: Ignazio erreferente atemporal. Autolidergo. Autoerrealizatzeko. Lidergo hezigarri. Bikaintasun. Ongizate komun. Eragin handiko antolakunde eraginkor. Esperientzia bizi-irakaspen gisa. Bihurtze. Berritze. Autoritatearen eta boterearen erabilera. Harreman pertsonal eraginkorrak.*

*Abstract:*

*This paper follows a line started by the author in his research on Ignatius of Loyola, focused on the prominent traits of his personality that he*

*has conveyed to us in his autobiographical writings, his religious writings, his correspondence and his institutional works.*

*The structure of Ignatius' personality is the reason behind the title of this paper, as the specifically ethical foundation of his person, his conduct, his decisions and his determination in the fulfilment of his objectives make him a reference figure for any human being who in any period understands individual and community life as a continuous improvement with clear effects on coexistence and the common good.*

*There are still descriptions of Ignatius as a sullen and strict military man with a scheming, introverted and disturbing character. However, he is famed for his clarity of ideas, transparency in intentions and proposals, openness to personal relationships, sensitivity to the weaknesses of others, generosity and trust with the collaborator, diplomacy in dealing with powerful decision-makers, strategy to achieve objectives, reflection on experiences, continuous learning, and a deep and broad humanity. All of this is in an atmosphere of ethical conduct that permeates personal relationships, the exercise of authority, the exercise of power, the culture of the organisation and the content of his lifelong mission. Added to this is his deep faith that arises from his trust in God, whom he discovers as he gradually constructs his progressive work and in whom he places his trust.*

*The ethics that guide conduct and faith are also integrated, and build the person in his quest towards the achievement of personal excellence not as an exclusive ideal but as an instrument of change, as a proposal for a way of life and as a commitment to social change, because the ideal objective is the common good (the good of our fellow beings), which is the will of God. Ignatius' imaginary is to expand this personal excellence as a model of social and spiritual life.*

*Ignatius shows us how it is achieved, which is also what he tells us and shows us. One is not born good or bad; each person becomes one of the two things based on practice, order and discipline or otherwise, through the adoption or disregard of values and norms that govern social relations. This is also how he builds himself, in a process of self-leadership, of knowing how to guide himself, and of self-realisation, with which he experiences the importance of the ethical dimension of personal life and of his role in the social leadership emerging from said ethical conduct, as he attracts other people and works with them to influence the social order and build a large and influential organisation.*

*Ignatius leads us with his ideas to form ourselves, to reconvert ourselves or to permanently achieve self-realisation. He underwent this experience of construction until in Loyola he was convinced (not converted) that there was another way of life that was less conditioned, therefore freer and more constructive, as it depended only on his own will, his determination and his ethical conviction. As a result, a leadership emerged that is fundamentally instructive, as it is a process which he lives and shows how to live, a relationship that is built with oneself and with others with influential and efficient interpersonal and social relationships for the purpose of personal and social renewal.*

*These experiences, converted into teaching and programmes, ultimately create a cohesive organisational structure capable of fulfilling the commitment of its members with the renewal-based mission that Ignatius proposed, and with instruments created by him, such as discernment, human and intellectual formation, reflection as an action strategy, consideration of the times and circumstances, prudence in expressions, and acts and identity with the aims of the organisation.*

*Keywords: Ignatius timeless reference. Self-leadership. Self-realisation. Instructive leadership. Excellence. Common good. Influential and efficient organisation. Experience as lifelong teaching. reconversion. Renewal. Exercise of authority and power. Efficient personal relationships.*

Este artículo no trata sobre un santo sino sobre una persona, que precisamente se empeña en ser persona, ese ser abierto a la trascendencia que propone Santo Tomás, a un más allá de sí misma y del mundo, un ser autónomo imbuido en libertad que añade Kant, un ser sociable que vive y se desarrolla en sociedad aporta Maritain, pero actuando con una particularidad individual que lo abre a los otros y en este caso a Dios. Una persona en contraste con su época y su entorno, siempre considerándose en un proceso de construcción que acaba desbordando su tiempo y los tiempos.

Confieso que, analizando a Ignacio, sus recomendaciones son entendibles y de un evidente sentido común. Su aplicación, sin embargo, se vuelve complicada porque empieza a rechinar nuestro interior. Después de más de una década tanteando desentrañar (no encuentro mejor expresión) su persona, su carácter y su forma de actuar, me sigo confirmando en que me encuentro ante un atractivo e intrigante misterio.

## I. Una pregunta cuya respuesta sigo buscando

Como he reiterado en otros escritos, la pregunta ¿quién es Ignacio de Loyola? no es una pregunta retórica<sup>1</sup>. Es una interpelación que me acompaña persistentemente cuando vuelvo a su obra. Una cuestión sugerida desde el hondo respeto a una persona que siempre sorprende en su relectura. Es también, la actitud observadora ante una incógnita vital, siempre estimulante, que necesariamente aparece al ir descubriendo a una persona excepcional, atractiva, discutible pero difícilmente interpretable, atemporal, con un cúmulo de propuestas que resulta incomprensible eludir y rechazar. Ignacio no se ha perdido en la historia, sigue estando presente en el recuerdo y patronazgo popular y su ideario siempre encuentra una lectura adecuada para la época de la persona en que lo lee.

El título de este escrito “Para todos los tiempos” esta extraído de una conferencia del Cardenal Suquía, y se remata expresamente con un “para todos los hombres”<sup>2</sup>. De esta manera y con permiso del actual empeño en el lenguaje inclusivo, la frase completa tiene aplicación universal y precisa con exactitud el alcance, la eficacia y la universalidad de la herencia ignaciana. Insisto en destacar la magnitud histórica de un vasco universal que sin embargo no ha recibido la acogida debida y merecida en nuestra cultura. Sigue siendo desconocido, leído parcial y superficialmente, analizado desde viejos prejuicios ideológicos de falsa erudición y peso intelectual, descontextualizado, o interpretado inadecuadamente por los mitos y extravagancias interesadas añadidas. Pero también oculto por su propia obra, alguien ha escrito fagocitado por la Compañía, eclipsado por la gigantesca dimensión de la Orden.

Hoy, en tiempos de mínimos y recapacitación, la realidad se impone y este aniversario de su proceso de transformación volvemos a la fuente de la que nunca debimos apartarnos. Recordar medio milenio más tarde la vigencia de la decisión influyente y renovadora de un hombre, indica su actualidad y aunque no guste el término su utilidad. En la actual coyuntura histórica debemos reconocerlo como una de las personalidades de mayor excelencia en nuestra historia particular y en la historia de Europa; que entendió y penetró en las necesidades profundas de su época y la dejó marcada para siempre

---

(1) Ver F. X. ALBISTUR MARIN, *Ignacio de Loyola un líder para hoy*. Editorial Mensajero-Sal Terrae. Bilbao 2017.

(2) Ángel SUQUÍA GOICOECHEA, *San Ignacio de Loyola, el vasco más universal de la historia*, Conferencia, Ateneo Jovellanos de Gijón, 1991.

como quedó perceptible en toda la historia posterior. Es el “gran hombre que siempre vuelve”, como escribe Rainer María Rilke, “levantando en vilo todo el peso de su tiempo” y lo asume para transformarlo y mejorarlo<sup>3</sup>.

La bibliografía sobre Ignacio de Loyola es extensa, variada y compleja en sus enfoques y en su diversidad de contenidos y de propósitos. Tal hecho me da pie a particularizar el objeto y alcance de mis reflexiones que calificaré de secularizadas, (una lectura laica, con permiso) en las que obvio toda referencia a una explicación religiosa o espiritualista trascendente, aunque es inevitable la vinculación de Ignacio con la trascendencia y la confianza en Dios. Todo ello aun a riesgo de renovar las desabridas discrepancias de fervorosos espiritualistas que pretenden exclusivizar y dogmatizar la exégesis ignaciana. Aunque respeto rigurosamente su compromiso con la fe y el servicio a la causa de Dios y de su Iglesia, mi visión de Ignacio es una constante, centrarse en su persona influyente y creadora. Despojarlo del aparatoso disfraz de gloria barroca que todavía le cuelga y de la áspera espiritualidad de ceño fruncido que lo distancia. Acercarlo a nuestro medio social actual evitando que aunque reconocido, admirado, siga lejano, hoy más que nunca, para las personas y la sociedad.

Intento presentar a Ignacio en su expresión humana, como todos nosotros queremos y deberíamos ser. Una persona firme y vulnerable, sujeto agente y paciente de su vida, que busca “ser más”, pero no ya como ambición mundana, sino como objetivo de perfección humana por su empeño en la excelencia y por su fe entregada a la voluntad divina. Es una opción de vida con decidido fundamento ético que proporciona sentido espiritual a la conducta cotidiana. La apertura a los otros que además caracteriza a Ignacio, manifiesta una dimensión inestimable de compasión entendida también como compartir. Es decir, la búsqueda de la salvación, redención, para uno mismo significa al mismo tiempo buscar la salvación para el otro. La salvación o redención no sólo en sentido religioso y de esperada vida futura, sino de rescate, superación, de las condiciones físicas, culturales y morales en los que se encuentra la persona.

Pero también es una observación detenida de Ignacio. Un seguimiento atento, laico y humano, de su crecimiento, de su proceso vital, para descubrir el sentido y los resultados de su transformación cuya rentabilidad social ha

---

(3) RILKE, Rainer María, *El libro de las horas*, Primer libro: El libro de la vida monástica.



dejado una gran huella en la historia. Consejos, ejemplos, enseñanzas que tienen su sentido y traducción para un mundo complejo como el actual.

Ignacio, en Loyola y en Manresa, cambia sus ambiciones e ideales y construye una nueva vida. En ella el objetivo de honor y fama del caballero, cambian por el de la salvación propia y la de los otros. Pero ello exige una transformación personal y consecuentemente social cuyo instrumento de ejecución serán los Ejercicios, la Compañía y su compromiso con la Iglesia. A nuestros ojos aparece alguien a quien catalogamos como Gran Persona, entendida como Aristóteles describe al ser humano, dotado de razón, inteligencia deseosa y deseo inteligente, que deben confluír para alcanzar una vida “nueva y buena”<sup>4</sup>, cultivando la virtud y la forja del carácter, mediante el uso de la razón en el control de las pasiones y las emociones.

La forja del carácter consolida sus cualidades y capacidades, unas innatas y otras adquiridas en la experimentación de su agitada juventud. Porque Ignacio se ha ido construyendo desde su juventud. Una vergonzante censura<sup>5</sup> nos ha ocultado este hecho en una pretensión deshumanizante de Ignacio pretendiendo obviar su propia intención de mostrar como él ha ido escalando en su crecimiento humano, en un proceso de madurez y transformación, que se consolidará y relanzará en Loyola tras la aparente derrota de Pamplona. En Loyola emerge la persona determinada por el cambio y la transformación personal. La continuidad del proceso cimentará a la persona disciplinada, organizadora, estratega, creativa, experto emprendedor y director cohesionador de un equipo plural. Aparecerá también una dimensión de liderazgo indiscutible dirigida no hacia su autoridad y poder sino al impulso de las capacidades, cualidades y el liderazgo de sus compañeros, con los que fortalecer y hace crecer su organización, la Compañía, y su misión.

Una tarea así trasciende a una época y a una específica sociedad. Las palabras de Suquía son correctas y acertadas además de oportunas. Una tarea válida para todos los tiempos y todas las personas. Esta línea sigue este modesto intento de exponer su transformación como una exitosa tarea personal asumible en todos los tiempos y por toda persona de acuerdo con las capacidades de cada uno. Intento además acercar al Ignacio humano de modo que la persona de hoy lo perciba y capte.

---

(4) Ver A. CORTINA, *Ética Cosmopolita*, Barcelona: Paidós, 2021. Cap. 2, p. 32.

(5) GONÇALVES DE CAMARA, Luis. Prólogo a la Autobiografía de Ignacio de Loyola. N.º 2.

## II. Siguiendo el proceso de Transformación

Preguntarse por entender y desentrañar a Ignacio, es pertinente en la actual circunstancia conmemorativa de unos hechos considerados claves para la dimensión histórica de Ignacio. Son los primeros pasos inciertos, de un proceso de cambio personal iniciado de forma imprecisa en su etapa de formación profesional, madurado en Loyola, confirmado en Manresa y calificados como conversión. Reitero que no son un acto único y concluido, sino un proceso creativo que se expande, un peregrinaje dice Ignacio, que va marcando el papel o la misión que corresponde a la persona que lo protagoniza en su tránsito vital.

Confieso que soy escéptico ante el término conversión para explicar la trascendental decisión que reorienta la vida de Ignacio y lo transforma en sus actitudes, sus valores, sus actos y sus objetivos. El término, tal cual, presupone una acción externa que de alguna manera anula la gran capacidad de creación humana que nuestro sujeto demuestra cuando nos expone los detalles de evolución de su vida. Si, además, al esfuerzo personal se suma la acción divina como él así lo asegura, no lo discutiré, pero prefiero centrarme en su ejemplar determinación y voluntad humana. Aunque valoro y respaldo la idea de que la búsqueda de la perfección humana significa, como ya planteó Ireneo en el siglo III, colocarse el hombre en el camino de encuentro con Dios. Ignacio lo supo, lo practicó y lo recomendó.

Los resultados de esta transformación y evolución en sus fines personales, se deben, precisamente, a ir construyendo, entre adversidades por causas ajenas y por razones de su propia decisión, una personalidad destacada, respetada y reconocida. Sus tenaces trabajos por consolidar nuevas identidades vinculadas a valores, conduce a un claro cambio cualitativo en la conducta de la persona. La práctica y exposición pública de estos valores marca diferencias en su entorno, hace cuestionar conductas y actitudes, promueve revisiones de vida.

Debido a estos esfuerzos y tensiones, cuando se detiene en Loyola forzado por las circunstancias, es capaz primero de evaluar un pasado que le ofrece una continuidad incierta en el éxito que ha buscado; y segundo, de intuir una orientación diferente y más atractiva, aunque también incierta, para sus iniciales ambiciones de gloria y fama mundanas. De modo que no renuncia a ellas, más bien las transforma en un nuevo objetivo con el que trata de responder a una cuestión definitiva. ¿Para qué estoy en esta vida y en este mundo? Responde y decide, “para la salvación del alma, su perfección y su salud espiritual” que irá completando con el compromiso de “la salvación de

los próximos”<sup>6</sup>. Porque Ignacio en su transformación y sobre todo desde la experiencia de Manresa adquiere una decidida proyección social como responsabilidad de su proyecto renovador<sup>7</sup>.

Supongamos (Ignacio no ha dado ningún dato oral ni escrito) que en Loyola Ignacio confirma sus intuiciones previas, nacidas en su enmarañada maduración juvenil, al asumir mayores responsabilidades en la Casa de Nájera. Estas intuiciones se refieren a la necesidad de encontrar un sentido a sus ambiciones, de transformar su vida hacia situaciones más dominables por él mismo, aunque persistieran las incógnitas. De pronto, por un infortunio bélico, le llega la oportunidad, sin saber ni cómo ni por dónde. Se detiene en su vida zarandeada, cambia de ambiente, lee, conversa, indaga y decide probar o en su lógica, experimentar las nuevas situaciones que ha ideado. Comienza a buscar, avanzar en el proceso, con una incierta orientación, pero seguro y firme en su decisión. El pasado es pasado, el futuro está por hacerse<sup>8</sup>. Ideas claras sobre qué debe ser y qué no quiere ser, ha hecho una renuncia con la confianza en sí mismo y en Dios a quien ha decidido seguir.

No hay cambio, aunque una vida diferente lo exige, si no hay transformación de objetivos y conducta de vida. En principio decide no continuar con la rutina anterior y sus propósitos. Lo nuevo debe de ser distinto y tener su propio quehacer.

Cuanto más leo y quiero entender a Ignacio no puedo abandonar la sospecha de que pretendidamente no quiso dejar de sí un retrato para ser como él. Cuenta su vida no para dejar un modelo imitable, sino para demostrar que

---

(6) De hecho, convierte esta decisión en su guía fundamental de los Ejercicios. Tras dar indicaciones de orden y método en las Anotaciones y Proponer un principio de sociabilidad y convivencia modélico en el Presupuesto inicia la Primera semana con el apartado “Principio y Fundamento”. Una idea clara de la función de la persona en esta vida la búsqueda decidida de la “salvación” adoptando una permanente actitud de elección en pro de tal fin mediante la indiferencia y la independencia personales y sujetándose sólo a cuanto lleva a ser mejor. La perfección es el objetivo de la construcción personal “fin para el que somos criados”.

(7) Dice en la Autobiografía Cap. II n.º 18: “Mas por mucho que él huía la estimación, no pudo estar mucho en Manresa sin que las gentes dijese grandes cosas, por lo sucedido en Monserrate, y luego creció la fama a decir más de lo que era: que había dejado tanta renta, etc “ Tras liberarse de sus alucinaciones y analizar la dura experiencia inicial de Manresa retomará esta influencia y atracción que ejerce entre las personas como una de las claves de su misión y extender su proyecto de transformación.

(8) Ver Autobiografía. Cap. n.º 12 Conversación con su hermano previa a la salida de Loyola en la que se comprueba la firmeza e imprecisión de su decisión de cambio.

toda renovación depende de la propia persona, que es posible, aunque arduo, y que se debe contar con una firme convicción y voluntad. Considero que este es uno de sus principios. Cada persona debe construirse, “quehacerse”<sup>9</sup> dice Ortega, y añade Adela Cortina, “porque la vida humana es proyectar, crear, anticipar, derrochar fantasía hacia el futuro. Ese elenco de posibilidades que nos convierte en sujetos agentes de nuestra existencia”<sup>10</sup>.

En otros términos, esas ideas se encuentran en los Ejercicios con los que la persona se prepara y dispone para “*apartar de si toda afección desordenada*” que le limita y le impide disponer de su vida con verdadera libertad. Al decir que Ignacio no quiere que le imiten ni que reproduzcan su modo de vida confirmamos que para él es clave la acción o tarea personal. Indica un camino, la construcción propia como proyecto de vida. Su papel es orientar, aconsejar, dirigir, pero ni siquiera intervenir. Le corresponde a la persona caer en cuenta, experimentar y llegar a conocer. Todo por sí misma, pero como buen conocedor de la vulnerabilidad humana, atentamente guiada<sup>11</sup>.

Añado, al margen del debate sobre la estructura, adiciones, supresiones y publicación de su Autobiografía, que tampoco tiene intención de dejarnos penetrar del todo en los motivos propios que deciden su vida. Ignacio no dice cómo hay que ser, sino que hay que ser. El cómo ser, es imbuirte en un modelo elaborado por otro. El ser es construirte, adquirir tu propio dominio, libertad, una consciente capacidad de decisión para un fin en tu actuación. El narra lo que ha hecho, cómo aprendió a dominar las situaciones internas (Loyola y Manresa) y externas (Inquisición, Jerusalén, estudios, Roma), cómo de cada experiencia extrae enseñanzas que traslada al lector a modo de muestras didácticas de superación de situaciones complejas, con avisado sentido común, una decidida conducta ética y una clara intención de defensa del débil y de la justicia<sup>12</sup>.

---

(9) EL QUEHACER DEL HOMBRE. Texto leído por Ortega y Gasset para la colección “Archivo de la Palabra”, en el Centro de Estudios Históricos de Madrid (1931-1933).

(10) CORTINA, Adela, *Ética Cosmopolita*. Barcelona: Paidós, 2021. Cap. 2 La experiencia de la vulnerabilidad. P. 27.

(11) El mejor ejemplo de esta actitud y principio de buen orden de dirección está en las 18 Anotaciones que prologan los Ejercicios. Una muestra de cómo una persona debe dirigir (conducir) a otra en una esencial revisión de su vida.

(12) En la Autobiografía hay variados ejemplos de esta forma de actuar de Ignacio. Citaré la defensa de una madre y su hija camino de Roma, Cap. IV N.º 38.

Su proceso vital de transformación se acompaña con un entrenamiento constante y perseverante para conseguir su propósito, con la superación de circunstancias adversas, el conocimiento de las personas con las que establece relación y la observación del entorno por donde transcurre<sup>13</sup>. La intención siempre es la misma, fidelidad a su proyecto y a su mensaje de transformación, adaptación al medio para comunicar e influir, entablar un dialogo de confianza cuidando una argumentación fundada y persuasiva para convencer y promover el cambio<sup>14</sup>.

Este entrenamiento le proporciona un conocimiento equilibrado y practico sobre sí mismo, su razón y voluntad, el control de sus sentimientos y emociones y también sobre los escenarios diversos en que se mueve y los personajes que en ellos actúan. Aunque ya adquirió durante su integración entre la nobleza una firme predisposición a la flexibilidad y adaptación, allí como forma de avance en la escala social y supervivencia, en el proceso las consolida al aplicarlas en la reconsideración de las estrategias que mejor lleven a sus objetivos<sup>15</sup> de transformación.

Este cúmulo de aprendizaje sobre la construcción de sí mismo por la experiencia, se inicia en su primera etapa de vida. Añade otras, con mayor consciencia en la nueva, al aplicar el discernimiento que aprende en la crisis de Manresa. Interioriza lo aprendido y acaba sistematizado a modo de método no explicitado, pero sí reconocible, en los Ejercicios, en los que propone claramente una formula simple pero eficaz: aprender a conocerse sin autoengaño,

---

(13) Remito de nuevo a los numerosos detalles incluidos en la narración de la Autobiografía que exponen el espíritu observador de Ignacio no como signo de desconfianza sino de prudente prevención adquirida en su etapa precedente. Ver cita anterior sobre conducta de los soldados que les acogen.

(14) Animo a una lectura pausada y analítica de las 18 Anotaciones y del Presupuesto que introducen los Ejercicios donde se puede encontrar un ejemplo claro del método de relación influyente que propone Ignacio para ayudar a la transformación personal ayudando en la reflexión, superando limitaciones propias y buscando un resultado positivo en el proceso de análisis, reflexión y decisión.

Estas actitudes se encuentran en la diplomacia ignaciana de la que, en este mismo sentido de entrar discretamente con la suya para salir con la mía, hay un ejemplo explícito y digno de subrayar en su *Carta a los Padres enviados a Alemania del 24 de septiembre de 1549*. Ver F. X. Albistur Marin, Tarea para un líder. Artículo. Diciembre 2018.

(15) Así se pueden citar la decisión de iniciar estudios en Barcelona, el cambio a Alcalá y Salamanca para buscar mejores condiciones de estudio y eludir persecuciones. Por las mismas razones más tarde Paris y ya creado el primer núcleo de la Compañía la elección primero de Venecia como sede provisional y después obtenido reconocimiento trasladarse a Roma.

sincerarse con uno mismo sobre su forma y sus verdaderos objetivos de vida. Tarea compleja y ardua pero necesaria para primero, confirmar la voluntad de cambio, limpiar a la persona de limitaciones adheridas bajo un aparente título de beneficio, y segundo, utilizando un término poco estético, empoderar a la persona para que pueda ser agente y protagonista de su vida. No individualmente, sino en cohesión con la comunidad humana, “salvando la proposición del prójimo”<sup>16</sup>, y la naturaleza, con el uso también humano de las “otras cosas sobre la haz de la tierra para que ayuden para la prosecución del fin para el que es creado”<sup>17</sup>.

Ignacio, con un enorme esfuerzo personal, en su ímpetu transformador, ha ido creando en sí mismo, los fundamentos, sobre los que descansa el reconocimiento de su inagotable valor humano y de lo que será su eficaz e influyente liderazgo social. En definitiva, los cimientos de su reconocida santidad.

Pero también son los fundamentos de su creatividad emprendedora y organizadora, que él idea y promueve, pero que crecerá de forma colaborativa. Todo gran proyecto de impacto social necesita contar con una sólida infraestructura humana individual y colectiva. Hace falta un líder construido y colaboradores empoderados, convencidos de su papel y comprometidos con su misión. Esta conjunción de ideales y voluntades crea un espíritu, un desempeño espiritual, que identifica un estilo de vida, cohesionador y a su vez estimulador de valores éticos. Da sentido y significado a la acción y promueve la eficacia personal y del equipo.

Para llegar a este punto todo ha comenzado por una decisión de transformación personal, continuidad del proceso incierto de maduración adulta, al que se añade la singularidad de la reconstrucción, de la excelencia. Aplica un permanente entrenamiento con la experimentación y observación sobre sí mismo, los otros y el entorno. Aprende experimentando, mediante “el sentir y gustar internamente”, o la consciencia de las consecuencias de la acción, que proporciona el verdadero conocimiento para continuar creciendo hacia la excelencia. Ignacio nunca se dio por construido siempre había un más.

---

(16) Ver Presupuesto en los Ejercicios. Es una constante en Ignacio la referencia social, los otros o próximos, por los que se preocupa, vela y trabaja. No hay una pizca de individualismo ni en sus ideas ni en sus propuestas. Lo social, los otros, su salvación, forman parte de su misión cumplir la voluntad de Dios y su mayor gloria.

(17) Ejercicios. Principio y fundamento.

### III. La humanidad, y la conducta ética como germen de la espiritualidad

En diversos trabajos he intentado presentar a Ignacio de Loyola como líder reconocido e inspirador de líderes<sup>18</sup>. Al mismo tiempo destacar la perpetuación de su liderazgo, como valor referencial para todos los tiempos. Incluso contrastarlo con las teorías y conclusiones extraídas de investigaciones sobre el liderazgo en la empresa y en la actividad pública. Puedo afirmar que Ignacio propone y practica consejos que se proponen como novedosos y útiles para el líder siglos más tarde. Ignacio es una fuente de inspiración para un dirigente. Cuando hace 14 años iniciamos los primeros pasos para definir un liderazgo Ignaciano<sup>19</sup> buscábamos un modelo de liderazgo que surgiera de los hechos del propio Ignacio y de sus manifestaciones, trasladable a situaciones empresariales o políticas del presente que impliquen a los dirigentes e influyan en la buena gobernanza. Modelo deducido de su forma de captar, organizar y dirigir un grupo de colaboradores con los que constituye una potente organización, la Compañía de Jesús.

Hoy, tras más lecturas y contrastes, planteo mi duda sobre si de Ignacio se puede deducir un tal modelo. La experiencia y las investigaciones en los años posteriores me ha llevado a priorizar sobre un modelo el análisis de su objetivo nuclear: la decisión de transformar su vida y continuar el proceso incierto derivado de tal paso, construyéndose para la perfección, convencido además por su fe de situarse en el camino de Dios. El hecho relevante no es el reconocimiento de líder sino contar con la voluntad y decisión firmes para llegar a conformar el hombre transformado y reconstruido; origen de todos los posibles liderazgos reconocibles que pueden necesitarse en el cumplimiento de la misión y objetivos de una organización. El reto está en optar por el cambio. En pretender el “ser más” en calidad personal, en la liberación de limitaciones, en la coherencia de pensamiento y obra, y en que todo su esfuerzo de perfección sea para servicio de los otros.

Los estudiosos del liderazgo en general y del management empresarial en particular se muestran abrumados por la influencia de las desviaciones

---

(18) Citaré algunos por si el lector siente alguna curiosidad intelectual en informarse: *La disponibilidad y el liderazgo Ubicuo. Liderar el futuro. Para dirigir y gobernar hay que entrenarse. Tarea para un líder. Volvemos sobre la estrategia. Tratado sobre la gobernanza: qué es gobernar para Ignacio de Loyola. Dirigir por Valores, una proposición acertada*. Pueden encontrarse en [www.eguzkitan.com](http://www.eguzkitan.com)

(19) Ver F. X. ALBISTUR MARIN, *Ignacio un líder para hoy*. Introducción. Bilbao: Mensajero Sal Terrae, 2017.

individualistas en los estilos de dirección, que ha ajustado la gestión de empresas y organizaciones e incluso la actividad política, a ambiciones particulares de gestores, accionistas y grupos de interés. Las consecuencias son conocidas, corrupción en la esfera pública y privada, introducción de graves riesgos para las empresas y los inversores, y la desafección de los empleados y de los votantes. En consecuencia, las conclusiones de sus análisis les lleva a exhortar por la necesaria introducción, tanto en la revisión de los actuales estilos de dirección como en la formación de los dirigentes futuros, de valores y práctica de virtudes honrosas en la gestión directiva.

Las escuelas de negocios de Universidades (laicas y confesionales) afectadas por este revisionismo introducen en las funciones específicas de los directivos particularidades que corresponde asumir al líder moderno: auto-exigencia, valores, honestidad, voluntad de servicio, gestión de conflictos, equilibrio, compromiso. Las Universidades confesionales y en particular las de los jesuitas plantean la formación en un liderazgo humanista completado en alguna con el concepto “colaborativo”. Esta nueva orientación formativa pretende rebajar el ego del dirigente, aprender a escuchar a los colaboradores, eludir las soluciones cortoplacistas y poco analizadas, capacitar para informar, comunicar, y negociar, preparar para aprender a rectificar y asumir el cambio.

Todas son propuestas plausibles ante tanta deshumanización del poder en general. La búsqueda de valores a introducir en los estilos de dirección lleva a incluir como inspiración las propuestas de los autores clásicos (Sócrates, Aristóteles, Platón, etc ) de la literatura también clásica (Shakespeare, Calderón), aventureros y descubridores, etc e incluso el Financial Times, en este contexto revisionista, se pregunta<sup>20</sup> ¿Qué enseñanzas puede obtener el management moderno de un santo del siglo XVI? En referencia explícita a Ignacio.

En la actualidad el estudio del liderazgo y la formación de líderes se centran en la adquisición de actitudes formales, incorporar valores al dirigente en la gestión y en la relación humana con empleados, clientes y proveedores. El objeto es claro, garantizar la rentabilidad y el rendimiento de la empresa por la eliminación de obstáculos sobrevenidos del estilo de dirección. Las relaciones humanas con empleados, clientes, proveedores, gobernantes, comunidad

---

(20) Why a 16th-century saint is a model of modern management.

Nearly 500 years ago, St Ignatius showed how to lead a global enterprise. Inspirational: St Ignatius Loyola’s principles created a huge and resilient international organisation © Dreamstime.

The Financial Times. N. Y. Paul Almeida. October 15, 2017.



donde se reside, tiene que tener un equilibrio entre sociabilidad motivadora y beneficio. Para ello se confeccionan y formulan inventarios de cualidades y talentos a incorporar en la práctica cotidiana. También a modo de técnicas eficientes, se incluyen y desarrollan habilidades y comportamientos cuyo fin es mantener una estabilidad competitiva entre el objetivo de rentabilidad y la relación con accionistas, empleados y terceros interesados.

Los valores, en estas propuestas académicas renovadoras, son etiquetas, herramientas cualificadas y útiles, que se añaden a la gestión directiva con el objetivo de ampliar su eficacia. No solamente técnica, financiera y comercial, sino global, porque el capitalismo ha descubierto que la empresa es un todo (económico y social) cuyo buen funcionamiento exige una gestión atenta y diversificada. Es decir, una armonía entre rentabilidad y bien común, término que afecta no solo a los empleados sino a la comunidad en la que está constituida y al medio ambiente. Raramente se presentan estos valores que se consideran influyen en el éxito de la gestión como principios necesariamente integrados en la persona que el directivo además de sus conocimientos y capacidades, aporta a la empresa como un valor cotizabile.

Como estudioso del liderazgo no puedo oponerme a esta actitud revisio-nista del estilo de dirección por el avance que supone en la humanización de las organizaciones<sup>21</sup> con la sana intención de hacerlas más eficientes y sostenibles. Pero estamos hablando de asignaturas y contenidos a incorporar con un fin instrumental y circunstancial. No de promoción de actitudes nuevas y reformadoras en los individuos que preparan líderes abiertos, empáticos y generosos, convencidos de liderar por valores, mediante la educación, el rigor, la verdad y la responsabilidad y desarrollados e integrados como una forma de vida y conducta<sup>22</sup>.

---

(21) No puedo evitar la referencia a Peter F. Drucker y su Introducción a una publicación en dos tomos promovido por él y editada por su admirable colaboradora Frances Hesselbein, El líder del futuro, Deusto Barcelona, 2014. En dicha introducción concluye con dos preguntas que muestran el camino cierto de la eficacia del cambio en el estilo de dirección sobre los intentos de añadidos y etiquetas: ¿Qué podría hacer en mi organización que cambiara verdaderamente la situación? Y sobre todo ¿Cómo puedo dar verdaderamente ejemplo?

(22) Sobre la necesidad de esta integración de valores en el liderazgo recomiendo volver sobre el libro editado por Frances Hesselbein con otros colaboradores y prologado por Peter Drucker, El Líder del futuro, en dos tomos. Deusto, Barcelona 2004. Escribe Drucker “los lideres eficaces delegan muchas cosas; tienen que hacerlo o de lo contrario se ahogarian en trivialidades. Pero no delegan lo que sólo ellos pueden hacer con excelencia, lo que hará que cambien las cir-cunstancias, lo que fijará normas, aquello por lo que quieren ser recordados: lo hacen”.

La experimentación nos dirá si la reforma presentada desde medios académicos será una ilusión que acaba aplicándose en un mercado sofisticado y selectivo, o una víctima más del viejo individualismo del más egoísta capitalismo. Sobre todo, si el dirigente no considera socialmente útil integrar los valores en su propia vida y acción, o como mucho, los asume como una función condicionada a la duración de su posición directiva.

Aquí es cuando queda claro que el modelo de liderazgo de Ignacio no es una suma de recetas sino un proceso de cambio que concluye en la reconstrucción personal. Ignacio ya era líder en su etapa precedente y líder reconocido, pero en este proceso transformador prepara las bases de un liderazgo más sólido para el buen resultado de la misión y para el de la organización que prepara con sus compañeros. Avanza en un proceso de reforma, pero en un proceso que nunca termina. No hay posibilidad ni capacidad de cambio, personal y social, sin una transformación decidida. Nada cambia sino “se cambia”, “se renueva”, “se reforma”.

Nadie en teoría lo niega, pero la evidencia está, en que no parece atractivo, ni resulta mediático apelar a la perfección personal, a una conducta ética que diferencia, en una sociedad con aparente elusión de la espiritualidad, que aplaude el éxito a cualquier precio, la imposición del pillo o el fuerte, sobre la solidaridad y la convivencia. Suena a anticuado y desfasado, pero desde la perspectiva contraria es cierta y comprobable la reiterada afirmación de Adela Cortina: “la ética es rentable”. Todos hemos comprobado que el orden, la buena educación y relación, el compromiso, la convivencia pacífica, la práctica de la virtud facilitan el bienestar social y el progreso. Es un desiderátum, pero es real.

El proyecto transformador de Ignacio significa una revolución en la educación en todos los niveles, desde la familia a la Universidad, en la que la construcción de personas éticas sea la meta principal. Pero supone un largo proceso a contracorriente de la cultura dominante. El individuo debe ser consciente y conocer el costo personal de la conducta ética. Para ello también Ignacio tiene respuesta y propuesta<sup>23</sup>.

---

(23) Cabe una consideración serena y sin condicionamientos de la segunda parte del principio y fundamento de los Ejercicios. Ignacio no propone nada que no sea realmente eficaz para cualquier persona en su vida habitual, pero parece en la perspectiva moderna un conjunto de actos heroicos utópicos que sin embargo harían una sociedad excelente con personas que optasen por la conducta propuesta por Ignacio. “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 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 consiguientes en todo lo demás; solamente deseando y eligiendo lo que más nos conduce para el fin que somos criados”.

La espiritualidad de Ignacio aparece en su humanidad cultivada y activa. Humanidad abierta a las otras personas en particular a quienes sufren y padecen alguna debilidad. Una humanidad abierta a la sociedad que le rodea allí donde esté, a la que analiza, con la que se relaciona con respeto y prudencia. Las biografías no han ahondado suficientemente en los rasgos de humanidad que aparecen en la poca información que disponemos de las actuaciones del Ignacio joven. Ignacio es portador en Loyola de una destacada humanidad que se le ha reconocido en Arévalo, ha demostrado en Nájera, con las hermandades municipales de Gipuzkoa y en Pamplona<sup>24</sup>.

Es precisamente su acentuada humanidad la que inicia y facilita la transformación en Loyola. Esta condición natural de Ignacio ya marcaba un estilo de vida que le diferenciaba y distinguía, le particularizaba. “Todos esperaban mucho de él”, argumenta su hermano, e incluso ese reconocimiento alimentaba sus ambiciones de honor y fama.

Con este antecedente, es evidente que Ignacio no añade una cualidad nueva en su proceso transformador. Orienta y desarrolla las cualidades humanas que ya poseía. Por sí mismo comienza a probar su método de “buscar y hallar” que enuncia en los Ejercicios. En sí mismo, encuentra los materiales esenciales que sostendrán su transformación. Refuerza sus valores humanos acumulados, se libera con valentía de condicionantes que le pueden limitar. Ignacio da pasos coherentes, se apoya en sus propios recursos personales, prioriza los valores y los aplica a un fin superior. Está administrando uno de los que serán sus grandes consejos, se está construyendo y a su vez consolida los pilares de su reconocimiento y liderazgo.

Podemos decir que estas son las señas que muestran el contenido espiritual de una persona, cuando busca y afronta las grandes cuestiones que la vida plantea y analiza su capacidad para responder. Cuestiones que muchas veces no tienen respuestas definitivas y generan nuevas incertidumbres. La incertidumbre obliga a preparar una respuesta. Ignacio lo intuía y la suya es avanzar en su proceso de construcción y en su nueva vida, su experiencia de resistir otras situaciones inciertas y su decidida confianza en Dios le animaban.

Este desarrollo de cualificación humana, esta impregnación espiritual, despliega una opción que había tomado en su maduración personal. Ignacio

---

(24) Entiendo el concepto de humanidad aquí expuesto como lo propone la RAE asimilado al de naturaleza humana: *Principio generador del desarrollo armónico y la plenitud de cada ser, en cuanto tal ser, siguiendo su propia e independiente evolución.*

joven noble, era consciente de cómo debía ser, aunque sus objetivos fueran orientados por el éxito y el honor. Optó por la dignidad personal, la verdad siempre, la corrección de maneras y expresiones, fidelidad a los compromisos contraídos. Esta opción le otorga una identidad propia y publica. Se va haciendo líder de sí mismo. Adopta una conducta ética que rubrica sus actos. Ya lo había dejado claro en Arévalo, Nájera<sup>25</sup> y Pamplona y constaban, en palabras del Virrey de Navarra, como “el crédito que había ganado en lo pasado”.

Ignacio no deja constancia de una inquietud espiritual y religiosa particular en su juventud, antes de su llegada a Loyola. Pero sí una actitud de conducta ética constante y creciente. Fidelidad a personas y compromisos. Sentido del deber y responsabilidad en sus funciones y estatus social. Dominio personal y coherencia en sus actos. Es un dirigente reconocido en el estatus social que ocupa con un estilo definido y propio. No ha llegado a la decisión de transformar su vida y persona de cualquier manera, su educación había marcado su vida.

La ética conductual singulariza su forma de ser y su vida (rectitud) se suma paralelamente su acrecentada fe (discutirán el termino) que en Loyola pasa a ser plena confianza en Dios. A él fía su vida y se deja conducir, pero su responsabilidad, porque Ignacio se siente un agente activo de su vida y se ha planteado un plan de vida, refuerza su ética conductual, confirmando que ésta ayuda a su fe. El plan de vida es un proyecto de «vida buena» en el que influye el papel de la virtud en la vida personal<sup>26</sup>. En la persona transformada que pretende Ignacio, fundamento de todo liderazgo que merezca este calificativo, sobresale la excelencia moral.

La conducta ética conceptualiza el liderazgo como liderazgo ético. Declaración con la que se considera a los líderes como individuos morales dentro de su organización y cada vez más en la sociedad. Pero va más allá, acredita y responsabiliza al liderazgo como integrador moral. ¿Qué significa este cometido? Personas con conciencia de sí mismos y de su

---

(25) Primero su voluntario distanciamiento del saqueo por las tropas del Duque de Nájera en la toma de esta ciudad a los comuneros y tras su salida de Loyola los compromisos contraídos en Navarrete. Autobiografía, Cap. II, n.º 13.

(26) Vida buena concepto de origen en Aristóteles equivalente a vida digna de ser vivida. Ver, A. CORTINA, *Ética cosmopolita*. Cap. II Un componente de la vida buena. Barcelona: Paidós, 2021, p. 30 y ss.

responsabilidad social, personas morales que actúan de manera moral, y que fomentan un ambiente que inspira u obliga a otros a comportarse moralmente<sup>27</sup>.

La conducta ética de Ignacio que acompaña a su humanidad, y que es la expresión de su espiritualidad, configura la marca personal del liderazgo que se irá descubriendo conforme progresa el proyecto transformador de Ignacio. Será además la guía de su actuación a partir de Loyola que se transmitirá a sus compañeros fundacionales, a la Compañía y deberá ser una nota distintiva de sus futuros miembros.

Se ha escrito que la espiritualidad de Ignacio es una espiritualidad portátil, flexible adaptable a la vida, inspirada en la vida, termina en la vida y echa mano de todos los recursos de la vida, sin menospreciar todos los valores humanos, ciencia, arte, naturaleza, familia, cultura etc , porque en ellos están imbricados todos los hombres. Las cosas terrenas no le son extrañas porque contribuir a la elevación del nivel socio-cultural de las personas puede contribuir a al progreso de una vida cualitativamente superior<sup>28</sup>.

Es una conclusión atractiva sobre su abierta e inmensa humanidad. Por eso, concluyo repito, con mi admirada Adela, que la virtud humana por excelencia es la cordura, de la que Ignacio da muestras de tenerla en abundancia especialmente después de la arriesgada decisión de Loyola y de su dura experiencia de Manresa. En la cordura, diremos en la humanidad, se dan cita la prudencia, la justicia y la virtud del corazón lúcido<sup>29</sup>.

En definitiva, nos deja para estudiosos del liderazgo, (y para toda persona inquieta con la orientación de su vida), de la gobernanza, de los juegos del poder, la contribución más sustancial para reconocer un liderazgo que merezca ser llamado así. El líder debe empezar por serlo de sí mismo. Particularmente en su concepción actual, donde los liderazgos son nominales y rara vez son alentadores y atrayentes, pero también ante el incierto sentido revisionista del concepto y de su función. De Ignacio se deduce que todo

---

(27) Cuando Ignacio escribe las cualidades del Preposición General de la Compañía se detiene no tanto en las funciones que debe asumir, cuanto su papel de dirigente ejemplar para el “buen proceder” de la Compañía, “con el crédito y ejemplo de su vida y con la caridad y amor de la Compañía”. Constituciones, Nona parte, capítulo VI, n.º 789/790.

(28) OLAETXEA, Rafael. *Historiografía Ignaciana del siglo XVIII*, p. 57. *Ignacio de Loyola y su tiempo*. J. Plazaola Editor. U. Deusto 1991.

(29) CORTINA, A., *Ibidem*, p. 40.

liderazgo empieza por el propio sujeto, su desarrollo personal y la conformación del propio carácter. Ambas tareas dentro de un ineludible proceso de experimentación consciente, de puesta a punto, sobre sí mismo, y sobre la relación con los otros y su entorno. De mantener en forma los valores personales y la dimensión ética de la conducta<sup>30</sup>.

#### **IV. La educación humanista como instrumento de transformación social**

El vínculo de Ignacio de Loyola con la transformación de la persona no acaba en sí mismo ni en sus compañeros fundadores de la Compañía. Ni siquiera en ésta, a la que convierte en una organización enseñante hasta el extremo que la docencia ocupa un lugar relevante entre las funciones de la Compañía en toda Europa. Ignacio había dado una especial relevancia a la formación intelectual de sus propios compañeros y dejó escrito este interés para los futuros miembros de la orden. Los orígenes de ésta tienen vínculos universitarios en su mayoría que le proporcionaron un rápido y eficaz reconocimiento en instituciones eclesiásticas y políticas europeas.

No conoce de Derechos humanos, pero en su proceso de transformación ha intuido y comprendido que el hombre por ser criatura de Dios está en la vida para conocer y cumplir “el fin para el que ha sido creado”. Lo considera como un derecho ignorado por otros afanes mundanos, la ignorancia y la desidia de los poderosos eclesiásticos o civiles. Fundado en la razón de este derecho decide orientar las tareas de la Compañía a servir al hombre de una manera organizada, con una oferta de enseñanza gratuita que a su vez, en su mentalidad pragmática, considera una estrategia multiplicadora de esfuerzos y presencia social<sup>31</sup>.

No se puede ocultar que en la capacidad previsor de Ignacio y en su estrategia de expansión de su obra transformadora, optar por la educación le

---

(30) Ver F. X. ALBISTUR. Si Ud. quiere gobernar o dirigir una entidad debe entrenarse. Una propuesta para candidatos a gobernar siguiendo las ideas y métodos de Ignacio de Loyola. *Boletín de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País*. LXXV 1-2, Donostia-San Sebastián, 2019.

(31) Ver P. LETURIA, Perché la Compagnia de Gesù divenne un Ordine insegnante. Roma: Gregorianum. Pontificia Universidad Gregoriana, 1940. T.21, 350-382.

R. OLAECHEA S.J. *Ibidem*, pp. 61-63.

da una oportunidad de servicio a la sociedad y de captación de las personas capacitadas y adecuadas para ampliar la Compañía y su misión<sup>32</sup>.

La plataforma educativa le sirve para extender y aplicar sus ideas transformadoras propuestas en los Ejercicios y aplicadas a la organización en las Constituciones.

En el origen de la organización religiosa, Ignacio solo tenía decidida una misión específica, la evangelización del mundo conocido y así inicia con sus compañeros un rápido y geográficamente amplio despliegue, siguiendo el camino abierto por los nuevos descubrimientos.

Curiosamente el proyecto supera a su promotor, pero en una muestra de la flexibilidad y capacidad de adaptación estratégica del Fundador, la Compañía pasa de ser una organización misionera, a proponer un apostolado pedagógico en el que la enseñanza adquiere su propia autonomía y la actividad educativa se constituye en un objetivo prioritario de dicha organización.

Ignacio encuentra en la enseñanza, un instrumento que facilitará al hombre una visión cristiana al ofrecerle una educación humanista cristiana, fundamentada en principios morales y religiosos. Pero además, como hombre de su tiempo y desde los valores en que fue educado y de los que orientan su nueva vida, no entiende otra enseñanza que no sea la inspirada por el humanismo imperante en el siglo XVI y por los valores cristianos que profesa<sup>33</sup>.

---

(32) “*Siendo el scopo que derechamente pretiende la Compañía, ayudar las ánimas suyas y de sus próximos a conseguir el ‘último fin para que fueron criadas, y para esto, ultra del exemplo de vida, siendo necessaria doctrina y modo de proponerla, después que se viere en ellos el fundamento debido de la abnegación de sí mesmos y aprovechamiento en las virtudes que se requiere, será de procurar el edificio de letras y el modo de usar dellas, para ayudar a más conocer y servir a Dios nuestro Criador y Señor. Para esto abraza la Compañía los Colegios y también algunas universidades, donde los que hacen buena prueba en las Casas y no vienen instruidos en la doctrina que es necessaria, se instruyan en ella y en los otros medios de ayudar las ánimas. Y así tratando primero de lo que a los Colegios toca, después se dirá de las Universidades, con el favor de la divina y eterna Sapiencia a mayor gloria y alabanza suya*”. Const. Parte IV, n.º 307.

(33) Esta idea es una preocupación propia e importante para un Ignacio humanista. Queda plasmada tal cual, en las Constituciones desde su primera redacción y por su particular importancia, en este caso ampliación del ámbito y grado de la docencia, aparece reiterada. Cito dos textos que lo explicitan:

...

Desde su perspectiva humanista cristiana, la formación humana se orienta, tanto por los cánones renacentistas como por los valores morales y religiosos. No hay limitación en los contenidos de la enseñanza ni tampoco imposición uniformadora, sólo condicionan los medios disponibles. Como su misión reformadora, no tiene límites geográficos, propondrá estudiar un amplio abanico de lenguas de variadas regiones, lo que suscita una nueva intervención del espíritu de adaptación, porque el fin, ayudar a los próximos, centro de la misión de la Compañía, es universal<sup>34</sup>.

La propuesta educativa de Ignacio y después de la Compañía con la posterior sintetización homogeneizadora en la Ratio Studiorum, tienen su fundamento en la experiencia personal universitaria del Fundador y de sus compañeros. La formación recibida en Barcelona, Alcalá, Salamanca y sobre todo París, sus viajes mendicantes por Flandes e Inglaterra, el bajo nivel formativo del clero, la competencia de la reforma luterana, junto a su compleja trayectoria vital y la visión humanística liberalizadora que tiene del hombre, constituyen los mimbres de su proyecto educativo.

...

*“Siendo el fin de la doctrina que se aprende en esta Compañía ayudar con el divino favor las ánimas suyas y de sus próximos, con esta medida se determinarán en universal y en los particulares las facultades que deben aprender los Nuestros, y hasta dónde en ellas deben pasar. Y porque generalmente hablando ayudan las Letras de Humanidad de diversas lenguas y la lógica [A] y Filosofía Natural y Moral, Metafísica y Teología scolástica y positiva [B] y la Escritura sacra; en las tales facultades estudiarán los que se enbían a los Colegios [C], insiendiendo con más diligencia en la parte que para el fin dicho más conviene, attentas las circunstancias de tiempos y lugares y personas etc., según en el Señor nuestro parezca convenir a quien el cargo principal tuviere”* Const. Parte IV, cap. 5, n.º 351.

*“Por la misma razón de caridad con que se aceptan Colegios, y se tienen en ellos scuelas públicas para la edificación en doctrina y vida no solamente de los Nuestros, pero aun más de los de fuera de la Compañía; se podrá ella estender a tomar assumpto de Universidades, en las quales se estienda más universalmente este fructo, así en las facultades que se enseñan, como en la gente que concurre, y grados que se dan para en otras partes con auctoridad poder enseñar lo que en estas bien aprendieren a gloria de Dios Ntro. Señor”*. Const. Parte IV, Cap. 11, n.º 440. Del aceptar universidades.

Este apartado se inspira además de los autores citados, en la nota anterior en el sobresaliente y recomendable estudio realizado por Juan Luis Monreal Perez, El uso de las lenguas en los sistemas de enseñanza de la Europa Renacentista. Universidad de Murcia, 18 de marzo de 2019.

(34) *“Y aunque según las regiones y tiempos pueda haber variedad en la orden y horas que se gastan en estos studios, haya conformidad en que se haga en cada parte lo que allí se juzgare que más conviene para más aprovechar en las letras”*. Const. Parte IV, cap. 12, n.º 454.



El servicio al prójimo y su afán por la excelencia le llevan a buscar y a asegurar la calidad en la formación<sup>35</sup> con las personas adecuadas y elevados niveles de exigencia. Entiende que la educación es un instrumento de crecimiento personal, de contraste de ideas y relaciones, de ahí su insistencia en “la intención del estudiar recta”, de “quítense también los impedimentos que distraen del studio”, de asegurar las buenas costumbres, la formación moral, y la conducta ética de profesores y alumnos.

La educación es una prolongación de su proyecto renovador, una plataforma de construcción de personas, cantera de futuros líderes<sup>36</sup> renovadores que deben encontrarse con sus capacidades, contrastarse en la relación con los otros, y disponer de una sólida formación pues su condición será discurrir por “unas partes y por otras del mundo” y “por tan varias partes conversar con tanta diversidad de personas, previniendo los inconvenientes que pueden intervenir, y las ventajas que para mayor divino servicio pueden tomarse, usando unos medios y otros”.

### **Epílogo sin final**

Escribo a sabiendas, sin final, porque Ignacio y todo lo que de él y de su pensamiento se desprende es para siempre, caben conclusiones, pero nunca un epílogo.

Continuando con el inicio de este artículo diremos que su personalidad, el fundamento específicamente ético de su conducta, la valentía y prudencia humana de sus decisiones y la determinación en el cumplimiento de

---

(35) *Y no solamente haya lecciones que públicamente se lean, pero haya Maestros diversos según la capacidad y número de los oyentes [B], y que tengan cuenta con el aprovechamiento de cada uno de sus Scholares, y les demanden razón de sus lecciones [C], y se las hagan repetir [D]; y también a los humanistas hagan exercitar en hablar latín ordinariamente, y en componer y pronunciar bien lo que compusieren; y a estos, y mucho más a los de las Facultades Superiores, hagan disputar a menudo; para lo qual debrá haber días y horas deputadas, donde no solamente con sus discipulos, pero los que están algo más baxos, disputen con los que están más adelante en lo que ellos alcanzan, y también al contrario los más provectos con los menos, condescendiendo a lo que tratan los menos provectos, y los Maestros unos con otros, siempre guardando la modestia que conviene, y presidiendo quien ataje la contención y resuelva la doctrina.*

(36) *“Por tanto nos pareció a todos, deseando la conservación y aumento della (la Compañía) para mayor gloria y servicio de Dios nuestro Señor, que tomásemos otra vía, es a saber, de admittir mancebos que con sus buenas costumbres y ingenio diesen, speranza de ser juntamente virtuosos y doctos para trabajar en la viña de Cristo nuestro Señor”, Const. Parte IV, n.º 308.*

sus objetivos, lo hacen una figura referente para cualquier ser humano que, en cualquier época, entiende la vida personal y colectiva como una continua superación, con efectos claros en la convivencia y en el bien común.

La imagen del Ignacio oscuro, severo militar, fundador distante y frío, rodeado de perifollos barrocos debe desaparecer para siempre. El entorno de nuestro protagonista, es apertura al mundo, claridad de ideas, firmeza en sus principios y valores pero flexibilidad y adaptación al medio y las circunstancias, transparencia en intenciones y propuestas, apertura a la relación personal, sensibilidad, proximidad y compasión por las debilidades ajenas, generosidad y confianza con el colaborador, diplomacia en el trato con los poderosos que deciden, uso del poder como servicio y corrección de desigualdades, reflexión sobre la experiencia vivida, apertura al cambio y al aprendizaje continuo. En fin, una honda y amplia humanidad.

Todo ello, reitero e insisto, en una atmosfera de conducta ética, que empapa las relaciones personales, el ejercicio de la autoridad, el ejercicio del poder, la cultura de la organización y el contenido de su misión vital. Se añade su profunda fe que surge de su confianza en Dios a quien va descubriendo mientras se abre camino con su firmeza de carácter en la construcción de su propia persona y de su obra renovadora.

De la integración de conducta ética y fe brota su espiritualidad que como su humanidad penetra su vida y construye la persona hacia la excelencia personal. No se plantea como ideal exclusivista, sino como instrumento de cambio a un nivel humano superior, como propuesta de forma de vida y como compromiso de cambio social, pues el objetivo ideal es el bien común (el bien de los prójimos). Por este objetivo que coincide con el cumplimiento de la voluntad de Dios cambió su ideal de fama y honor y transformó su forma y estilo de vida. El ideal de Ignacio es expandir esta excelencia personal como modelo de vida social y espiritual.

Ignacio nos cuenta y nos manifiesta cómo se va haciendo. Se construye a sí mismo, en un proceso de autoliderazgo, de saber dirigirse a sí mismo, de autorrealización, con el que experimenta la importancia de la dimensión ética de la vida personal y de su función en el liderazgo social que de ella se desprende. Atrae a otras personas y con ellas logrará influir en Instituciones, crear un ejemplar plan educativo de dimensión europea, apoyado en una gran e influyente organización.

Ignacio nos induce y nos aconseja con sus ideas a irnos haciendo, reconvertirnos o autorrealizarnos, de forma permanente. Nos propone un quehacer de crecimiento personal cualitativo. El mismo vivió esta experiencia de

construcción hasta que en Loyola se convenció (no convirtió) de que había otra forma de vida menos condicionada, por tanto, más libre y constructiva, pues dependía sólo de su propia voluntad, su determinación y su convicción ética.

Así fue fundamentando su sólida y ejemplar personalidad que es la base un liderazgo instructivo, de cualidades excelentes y de valores éticos, aplicable para quien es dirigente o para cualquier persona sensible a la superación. Es un proceso que él vive y enseña a vivir, una relación abierta y creativa que se construye consigo mismo y con los otros, con relaciones interpersonales y sociales influyentes y eficientes para el fin de la renovación personal y social que se propone.

## Bibliografía

Aaron DE SMET, Susan LUND, and William SCHANINGE, *Organizing for the future*. McKinsey Quartely. January 2016.

Adela CORTINA, *Ética Cosmopolita*. Barcelona: Paidós, 2021.

Adam GALINSKY, *Actores y Arquitectos de Comportamiento ético*. Strategy + Business, PWC News. 7 de abril de 2020.

A. GUILLERMOU, *Les Jesuits*. Paris: Presse Universitaire de France, 1975.

Augusto GIACOMAN, *La fuerza de los líderes vulnerables*. Strategy & Business, PWC. 12 noviembre 2020.

Asmus KOMM, Dana MAORY, Florian POLLNER, *'Volver al ser humano': Por qué los líderes de RRHH quieren centrarse de nuevo en las personas*. Mckinsey & Company. 4 de junio de 2021.

F. Xabier ALBISTUR MARIN, *Ignacio de Loyola un líder para hoy*. Bilbao: Mensajero-Sal Terrae, 2014.

F. Xabier ALBISTUR MARIN, "Si Ud. quiere gobernar o dirigir una entidad debe entrenarse. Una propuesta para candidatos a gobernar siguiendo las ideas y métodos de Ignacio de Loyola". *Boletín R.S.B.A.P.* LXXV 1-2, pp. 405-428. 2019.

Gary HAMEL y Michele ZANINI. *Humanocracia: Crear organizaciones tan increíbles como las personas dentro de ellas*. Harvard Business Review. 18 de agosto de 2020.

Ignacio IPARRAGUIRRE, Cándido DALMASES, M. RUIZ JURADO. *Obras completas de San Ignacio de Loyola*. Biblioteca Autores Cristianos. 1997.

Jaume LLOPIS, Juan Enric RICART, *Qué hacen los buenos directivos. El reto del siglo XXI*. Madrid: Pearson, 2018.

Josep-Ignasi SARANYANA, “Conversación en San Sebastián con el Cardenal Ángel Suquía”. *Anuario Historia de la Iglesia*. Separata. Volumen 28, 2019. Universidad de Navarra.

José Luis FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ S.J. “Management, Liderazgo Ignaciano y Filosofía Moral”. *Revista Portuguesa de Filosofia*, vol. 74, n.º 2-3, 2018.

Juan Manuel CACHO BLECUA, “Del Gentilhombre mundano al caballero «a lo divino»: los ideales caballerescos de Ignacio de Loyola”. *Ignacio de Loyola y su tiempo*. Juan Plazaola Editor. U. Deusto. 1991.

Liz SWEIGART, *Un nuevo rol para los líderes empresariales: Integrador moral*. Strategy+Business. PWC. 16 de agosto de 2021.

Rafael OLAECHEA, S.J. “Historiografía ignaciana del siglo XVIII”. *Ignacio de Loyola y su tiempo*. Juan Plazaola Editor. U. Deusto. 1991.

R. SANZ DE DIEGO, *Ante un mundo nuevo, una respuesta nueva*. XX Siglos. N.º 9, 1991.

Santiago ARZUBIALDE, J. CORELLA, J M. GARCÍA LOMAS, *Constituciones de la Compañía de Jesús*. Bilbao: Mensajero/Sal Terrae, 1997.

Theodore KINNI, *Líder, conócete a ti mismo*. Strategy & Business. PWC, 22 de abril de 2021.

William TAYLOR, *Hacer de la bondad un principio básico de su empresa*. Harvard Business Review. 22/11/2018.