

## IDENTIDAD CORPORATIVA S.J.

### Promover la union y la cohesion en la Compania de Jesus

23

*Resumen: El autor contempla la Parte VIII de las Constituciones desde tres perspectivas: los miembros, los superiores y sus relaciones. Sus ideas valen para toda congregación ignaciana. Los miembros sólo pueden estar unidos si están "bien mortificados" en una afectividad madura. Su unión surge en fidelidad a una misión en obediencia, pero no sin discernimiento comunitario. Los Superiores: La credibilidad y el cuidado personal crean la base relacional indispensable para la obediencia y la identidad corporativa. Por las ciencias empresariales sabemos que la calidad emocional de un director de empresa es indispensable para una cultura corporativa creíble. Relaciones: El amor que desciende de Dios fluye igualmente al apostolado y a la comunidad, sin oposición. El amor siempre comunica - la dificultad proviene de la constante separación en la misión. La uniformidad interior y exterior hoy apenas se compaginan, pero resuenan en el deseo de las empresas, de cultura e identidad corporativas. El deseo ignaciano de la correspondencia puede desplazarse a los medios electrónicos, que pueden ampliar las diferencias culturales. Los jesuitas pueden encontrar nuevas formas de comunicación en su comunión con el Dios que comunica.*

Hay en la espiritualidad ignaciana una palabra central, que, sin embargo, en las *Constituciones* sólo se halla una vez: la palabra *consolación*.<sup>1</sup> La hallamos al final de la última constitución sobre la unión de los ánimos en la Compañía de Jesús, en la que se recomienda la correspondencia. [673] Allí se nos dice que estas cartas deberán promover "mutua consolación y edificación".

Para Ignacio, consolación significa la experiencia interna central en la que uno puede sentir una relación viva con Dios, el Creador y Señor. Una persona consolada ha llegado al contacto con Dios por un camino vivo y sentido, y encuentra en esta experiencia de Dios una orientación espiritual junto a crecimiento en fe, esperanza y amor.

Ignacio estaba convencido de que los miembros de la Compañía de Jesús podrían ayudarse unos a otros a tener tales experiencias de consolación. Sin embargo, esto no quiere decir sensiblería, ni utilizar el grupo como defensa emocional, ni espíritu de cuerpo triunfalista o machista. Más bien, cuando Ignacio habla de "consolación", significa la experiencia de ser capaz de "ninguna cosa criada sobre la haz de la tierra...amar en sí, sino en el Criador de todas ellas" [EE 316]. En sus relaciones con los

*en sus relaciones con los  
otros, miembros de la  
Compañía de Jesús hallan su  
relación  
con el Señor*

otros, miembros de la Compañía de Jesús hallan su relación con el Señor. Este es el más profundo mensaje de la Parte VIII de las *Constituciones*.

Esta aportación a nuestro Coloquio plantea qué medios podemos utilizar hoy para lograr esta clase de unión en la Compañía de Jesús, para conservarla una vez lograda, y para promover su crecimiento. Desde la CG 31 la Compañía de Jesús ha hecho grandes esfuerzos por una nueva comprensión y una nueva praxis de esta *unión de los ánimos*. Estas nuevas iniciativas, especialmente en las formulaciones básicas del decreto II de la CG 32, son bien conocidas por todos y no necesitan nuevos comentarios. Sin embargo, hubo una gran preocupación en la CG 34 respecto a las deficiencias en la cohesión de la Compañía. La Comisión 9 se esforzó por redactar un decreto con sugerencias nuevas, pero todas fracasaron. El P. General planteó de nuevo la cuestión en sus preguntas para las cartas *ex officio* de 1997. He aquí un modesto intento de compartir algunas de mis propias ideas y el ofrecimiento de algunas sugerencias para el diálogo.

Estas páginas siguen la estructura del primer capítulo de la Parte VIII de las *Constituciones*. Ignacio lo divide en tres partes: 1) Lo que ayuda de parte del sujeto; 2) Lo que ayuda de parte del Superior General; 3) Lo que ayuda mutuamente de ambas partes para la unión de los miembros entre sí y con la cabeza. Mi intención no es comentar, ni reformular actualizados todos los puntos de vista de Ignacio, sino solamente aquellos que me parecen de particular ayuda para nuestra discusión hoy.

### "De parte de los inferiores"

*Aceptar solamente "personas escogidas"*. La primera recomendación de Ignacio respecto al sujeto es que solamente sean recibidas en la Compañía "*personas escogidas*". Subraya que "una turba de personas no bien mortificadas en sus vicios" es perjudicial para la unión de la Compañía [657]. En este número, -como en el [654] en el que se recomienda la dimisión del no apto-, la preocupación es la selección de los miembros de la Compañía. Si pensamos en la unión de la Compañía, ¿quién es apto o no apto para ser dimitido? ¿Cómo puede formularse este criterio para actuar hoy con los candidatos?

La palabra "mortificación" casi ha desaparecido de nuestro vocabulario espiritual desde 1960.<sup>2</sup> En algunos la palabra sugiere represión de los sentimientos humanos y ascetismo masoquista. Pero, de hecho, lo que Ignacio quiere decir es muy importante para nosotros hoy. Conocemos ejemplos de grupos carismáticos que ejercen una poderosa atracción en personas emocionalmente no equilibradas. Ningún grupo puede incorporar mucha gente de este tipo, ya que una afectividad incontrolada, -sobre todo si es habitual, que es lo que Ignacio indica con "vicios"-, es una enorme tensión para cualquier comunidad. En vez de "mortificación", hubiera utilizado hoy el término "madurez afectiva".<sup>3</sup> Madurez afectiva es una capacidad adulta de entrar en contacto

rápidamente con sus impulsos interiores y de ser libre para tomar distancia de ellos. Además, una persona madura puede expresar de manera medida y controlada estos impulsos, cuando lo juzga apropiado.

Muy fácilmente "mortificación" sugiere la ilusión de que uno puede reprimir completamente sus afectos, deseos y pasiones perturbadores, o incluso eliminarlos de la propia mente. Algunas prácticas ascéticas de la primera mitad de este siglo parecen haber tenido su base en interpretaciones erróneas de la naturaleza humana. No raras veces tales prácticas produjeron religiosos tensos, inhibidos, de algún modo "sin-vida", cuya *unión de los ánimos* surgió, no de una afectividad sana y madura, sino, más bien, de una *vita regulata* (vida regular) compulsiva.

Una afectividad descontrolada puede destruir la comunidad; pero igualmente una afectividad completamente reprimida impide el proceso por el que una comunidad crece emocionalmente conjuntada. Si entendemos "mortificación" en términos de madurez afectiva, entonces parte de lo que aportamos con ella es la capacidad, -mientras nos comprometemos en construir una comunidad-, de compartir los propios sentimientos de manera honesta, comedida, moderada.<sup>4</sup> Incluye también la capacidad de soportar fracasos. La comunidad, como el matrimonio, supone inevitablemente toda una serie de renunciaciones y decepciones. Las "personas escogidas" de la Compañía deberían ser mortificadas o, en otras palabras, afectivamente maduras y de una alta capacidad de tolerar el fracaso.

*las "personas escogidas" de  
la Compañía deberían ser  
mortificadas*

Otra idea en conexión con la selección de los miembros de la Compañía merece un breve comentario: la idea de "división" [664] o lo que los psicólogos llaman "splitting" (desdoblamiento, fractura). Es, creo, completamente normal que una comunidad tenga diferencias de opinión y hasta que las argumente con vehemencia. Estos hechos se convierten en "divisiones" o "rupturas", cuando los pro y los contra ya no pueden ser razonablemente ponderados, sino cuando,

más bien, se acumulan programas y grupos conflictivos, que se excluyen mutuamente y que se proponen devaluar al contrario.

Cuando una persona produce efectos polarizadores y divisores en una comunidad, podemos pensar que existe una particular estructura psicológica en la raíz de su conducta, -una estructura de personalidad muy inmadura y no raras veces también una estructura patológica. Es incapaz de integrar sus propias características positivas y negativas y puede mantener su auto-imagen sólo con primitivos mecanismos de defensa: negar la realidad, o romper su auto-imagen,<sup>5</sup> separando aspectos "totalmente buenos" y "totalmente malos". Así a los miembros de una comunidad no se les deja otra elección que el tomar postura o a favor o en contra de una tal persona. Esto es ruptura o división. Hay dos manifestaciones de esta estructura de la personalidad particularmente fuertes y destructivas: el narcisismo patológico y la personalidad paranoica. Ambas son impulsadas por fantasías de omnipotencia y superioridad, cuyos efectos a largo plazo en una comunidad son muy destructores. La experiencia clínica ha demostrado que personas,

con tales desarreglos, hay pocas esperanzas de que crezcan en madurez, aun con ayudas terapéuticas; más bien confirman la visión de Ignacio de que tales personas deben ser removidas de la comunidad, porque son "como una peste que la puede inficionar mucho" [664].

### "Personas ejercitadas en obediencia"

En las *Constituciones* [659] Ignacio comenta que la unión de la Compañía "se hace en gran parte con el vínculo de la obediencia" e insiste en que "los que se envían fuera, para trabajar in agro dominico, en cuanto se pueda, sean personas ejercitadas en ella". La CG 32 desarrolló ya ampliamente este punto;<sup>6</sup> pero se puede reflexionar más aún sobre el contexto en el que Ignacio contempla la obediencia aquí: la *misión*. La imagen del jesuita que encontramos aquí es la de un hombre, del que, por un lado, se requiere un alto grado de responsabilidad e independencia, -es "enviado" fuera. Al mismo tiempo él se identifica plenamente con una misión dada por el Superior y por la Compañía. Sólo a una persona que ha internalizado la misión de la Compañía en general, y la misión específica dada por el Superior, se le puede confiar que actúa por propia iniciativa.

Me gustaría hacer tres comentarios a la expresión "personas ejercitadas en obediencia".

1.-En la CG 34 se dio un contraste extraordinario. Sobre los votos de pobreza y de castidad hubo toda una larga lista de *postulados* de las provincias; en contraste, no hubo ni un solo *postulado* relativo exclusivamente al voto de obediencia.<sup>7</sup> Sin embargo, en la relación sobre el estado de la Compañía elaborada por la CG misma hubo claras quejas sobre un desordenado individualismo en algunas provincias, y sobre una significativa reducción de la disponibilidad y, en consecuencia, de la efectividad apostólica del Cuerpo. La Compañía colectivamente reconoce la presencia de un peligroso individualismo, pero no lo identifica, al menos no en primera instancia, como un problema de obediencia. ¿Qué significa esto? La libertad y la autonomía del jesuita individuo ¿son valoradas de una importancia tal para nosotros, que no podamos ver cuánto esta valoración dañe, a largo plazo, a la obediencia? ¿Ha adquirido la presión por la libertad tal fuerza en la Compañía de Jesús, que la obediencia religiosa se haya convertido en un tabú?

2.-Desde la CG 31 el principio de subsidiaridad<sup>8</sup> y la responsabilidad de los compañeros en todo su trabajo y estilo de vida ha adquirido una importancia probablemente sin precedentes en la historia de la Compañía de Jesús.<sup>9</sup> Personalmente creo que la ausencia de la obediencia surgida en la CG 34 es como un signo de que lo que Ignacio

*la mayor amenaza  
es el individualismo que se  
manifiesta...*

quiere decir hoy por misión y por obediencia, sólo parcialmente ha sido asumido por la Compañía. Para el jesuita formado Ignacio concibió el objeto de la obediencia no como un mandato (*Befehl*) sino como un encargo (*Auftrag*). Esto requiere que el jesuita ha empezado un proceso de discernimiento espiritual con su Superior.<sup>10</sup> Además, esto le

exige siempre una gran capacidad de organizar su propia vida, limpia obediencia de entendimiento, y capacidad de emprender un discernimiento apostólico sobre el terreno. Hoy la mayor parte de los superiores vacilan a la hora de dar a sus súbditos una serie de mandatos detallados sobre lo que tienen que hacer. Lo que es ciertamente razonable y de acuerdo con los tiempos. Sin embargo, entre quienes nunca han entendido la obediencia en términos de fidelidad a un encargo, esta reticencia respecto a reglas específicas, normas y preceptos, conduce al individualismo. Para ellos la responsabilidad de organizarse su propia vida se presta a estupendos pretextos para seguir sus propias preferencias e intereses, con lo que se van distanciando de la misión compartida de la Compañía de Jesús. Ésta puede permitirse reticencia sobre dar órdenes muy concretas, si existe un esfuerzo equilibrador por conservar permanentemente vivo un sentido de proyecto general compartido, -un esfuerzo compartido y un propósito del que puede surgir la genuina *unión de los ánimos*.

3.-En la Compañía de Jesús actual sólo podemos hablar de personas ejercitadas en obediencia, si son personas ejercitadas en discernimiento con otros, con sus superiores y con la comunidad. La última Congregación General lo ha subrayado repetidamente. Buscar la voluntad de Dios con otros, ser obediente juntamente con otros a lo que El quiere, es lo que hace surgir la unión de los ánimos.<sup>11</sup> No es nueva la visión de que la obediencia incluye, más bien que excluye, el discernimiento,<sup>12</sup> pero es algo que ha sido descubierto en una forma completamente nueva en los últimos treinta años. Sin embargo, según mi experiencia, algunos jesuitas sólo han hecho pequeños progresos en el aprendizaje de las técnicas que requiere esta versión de la obediencia. O no las han aprendido nunca en absoluto, o de mala gana aportan sus puntos de vista, sus propósitos y sus planes a un proceso de deliberación espiritual con otros, -sus superiores, sus compañeros, e incluso laicos-, para buscar, en este intercambio, qué es lo mejor. *La mayor amenaza hoy a la obediencia religiosa no es la desobediencia abierta al superior, sino sobre todo el individualismo manifestado en un rechazo a entrar en procesos de discernimiento en común.* Por eso es importante, para trabajar en equipo en nuestras tareas y para la unión en nuestra vida comunitaria, que los jesuitas, -desde el comienzo de su formación en adelante-, aprendan de modo práctico el arte de discernir juntos.

Las demás ayudas "de parte de los inferiores" requieren solamente una breve mención. El papel y la función del *colateral* [659-661], aunque la Compañía no haya institucionalizado en firme este oficio, tienen hoy muchos equivalentes: supervisores, ayudantes, consejeros técnicos. Las cuestiones sobre la *subordinación* en la jerarquía de la Compañía [662-663] están hoy muy vivas y el P. General, siguiendo recomendaciones de la CG 34,<sup>13</sup> está trabajando sobre ellas.

### "De parte del Propósito General"

Es obvio que los sistemas y organizaciones sociales tienen al mismo tiempo que ayudarse de personas en puestos de dirección y sobre esto no se necesitan más comentarios. Pero lo que interesa es cómo, -en la visión de Ignacio-, el Superior General y los demás superiores en la Compañía de Jesús deben servir a esta cohesión.

En relación al Superior General, Ignacio subraya en primer lugar [666, 667] las "cualidades de su persona", especialmente su *crédito y autoridad*: credibilidad, confianza, prestigio. Las campañas electorales en las modernas democracias nos muestran con bastante claridad que estas cualidades son decisivas cuando se trata de ganar adeptos y de conservarlos de modo permanente. También mirando a la elección de Superiores en la Compañía de Jesús, estos criterios son los primeros.

En este contexto Ignacio utiliza la expresión "amor y cuidado" de sus súbditos. Este amor y cuidado deben estar tan claramente expresados, "que los inferiores tengan tal concepto que su Superior sabe y quiere y puede bien regirlos en el Señor nuestro". El texto, pues, habla de una dinámica relacional recíproca; el superior tiene amor y cuidado de sus súbditos y lo demuestra; los súbditos igualmente llegan a la convicción de que su superior es capaz de dirigirlos bien en el Señor nuestro.

*parece que la actitud  
defensiva emocional es una  
enfermedad que afecta a  
algunos jesuitas...*

Los vínculos sociales surgen a través de resonancias emocionales. La credibilidad y la confianza (*crédito*) son las formas más elementales de resonancia social, el "principio y fundamento", por hablar así, de toda cohesión humana y social y la materia prima de toda *unión de los ánimos*. Esto puede sonar obvio, pero no siempre se tiene en cuenta cuando se trata de nombrar superiores y directores de nuestras obras, o de formular

programas de trabajo.

En Alemania ha aparecido recientemente un libro de Gertrud Höhler, una de las mujeres empresarias y consejeras de administración más conocidas, cuyo título se podría traducir *¿Cómo late el corazón de un ganador?: la revolución EQ*.<sup>14</sup> Gertrud Höhler deja claro que en un mundo racionalizado, de alta tecnología, no hay sistemas inteligentes absolutamente infalibles de administración, sino más bien empresas con capacidad de establecer culturas de credibilidad. Lamenta el hecho de que demasiados directivos consigan sus trabajos mediante altas calificaciones y IQ (intelligence quotient), mientras que poseen sólo una débil EQ (emotional quality). El resultado es que ambas, cohesión del staff y lealtad al cliente, padecen. Los encuentros humanos resultan gélidos y la motivación se enfría a cero. "¡Volviendo a la calidad emocional!", es la consigna del libro.

En algunos jesuitas esta consigna puede provocar únicamente una sonrisa de superioridad. Nosotros no necesitamos toda esta tontería de sentimientos. Nosotros somos gente inteligente y siempre hemos estado muy a gusto con nuestra inteligencia y nuestra racionalidad. La *Ratio meditandi* del P. Roothaan ha

*... enfermedad que comparten  
con la mayor parte de los  
directivos empresariales*

confirmado a generaciones completas de jesuitas en la fe de que la voluntad y los sentimientos puede ser controlados por reflexiones racionales. Conozco psicoterapeutas que se refieren al uso excesivo de las defensas emocionales como "enfermedad de jesuitas". A la provincial alemana de las Medical Missionary Sisters, Sor Agnes Lanfermann se le pidió, hace tres años, hablar a la asamblea de la provincia de Alemania del norte sobre cómo veía el futuro de nuestra misión como jesuitas. Como psicóloga que es, subrayó que el cuerpo apostólico de la Compañía de Jesús podrá realizar su misión en el futuro sólo si los jesuitas desarrollan una mejor autocomprensión emocional. Solamente así podrían mejorarse la cohesión emocional de las comunidades jesuitas y la sensibilidad (empatía) emocional en el apostolado jesuita. Algunos de los jesuitas presentes rechazaron este planteamiento. En efecto, parece que la actitud defensiva emocional es una enfermedad que afecta a algunos jesuitas, enfermedad que alegremente comparten con la mayor parte de los directivos empresariales.

Sobre este fondo adquieren mayor sentido las recomendaciones de Ignacio en las *Constituciones* [666, 667]. Ignacio ve en la personalidad del Superior una oferta de relación emocional con los súbditos, una relación que fundamenta la cohesión. La Compañía de Jesús necesita Superiores con capacidad para realizarla. La segunda parte del [667] es muy clara en este punto y le lleva a uno a olvidarse casi de todo lo que ha oído y leído por todas partes sobre la obediencia en la Compañía de Jesús:

ayudará también que el mandar sea bien mirado y ordenado, procurando en tal manera mantener la obediencia de sus súbditos, que de su parte use el Superior todo amor y modestia y caridad en el Señor nuestro posible, de manera que los sujetos se puedan disponer a tener siempre mayor amor que temor a sus Superiores, aunque algunas veces aprovecha todo.

Con esto uno tiene la sensación de que toda la dinámica de la obediencia se ha invertido. Ya no es cuestión de dar órdenes por un lado y de obedecer por otro. Más bien el Superior debe ejercer su gobierno en una forma que sostenga la obediencia de los súbditos. En otras palabras, el superior tiene que crear la base relacional, que es la indispensable condición que hace posible el que la obediencia se dé del todo. Ignacio habla aquí con gran precisión de la resonancia emocional mencionada más arriba, una resonancia necesaria para el funcionamiento del gobierno en la Compañía y consiguientemente para el mantenimiento de la unión. El superior debe ejercer su oficio "con todo amor y modestia y caridad en el Señor nuestro posibles", de manera que los súbditos le amen más que le teman. La autoridad puede también ser ejercida de otra manera:

...remitiéndose a ellos en algunas cosas cuando pareciere probable que se ayudarán con ello; y otras veces yendo en parte y condoliéndose con ellos, cuando pareciere que esto podría ser más conveniente.

Aunque el sentido preciso de *condoliendo* puede ser discutido, la imagen del gobierno jesuita aquí presentada difícilmente se conforma a los estereotipos.

A pesar de que algunos jesuitas den un más alto valor al razonamiento intelectual que al emocional, sin embargo, perciben bastante pronto cuándo el superior mantiene

la cohesión emocional de la comunidad. Por ejemplo, si el superior puede frenar las tensiones en su comunidad, si puede con amabilidad hacer frente a sentimientos de atracción o de repulsa, de admiración o de desprecio, de afecto o de agresividad. Una de las más actuales escuelas de psicoanálisis llama a este dominio de la tensión del líder su "función de contención" (*containing function*).<sup>15</sup> Las emociones negativas perturbadoras pueden ser dominadas, si son reconocidas, permitidas, convividas y comprendidas. Así maduran las personas afectivamente y, consiguientemente, maduran también sus relaciones. Un superior puede hacer cantidad de cosas para ayudar en este proceso.

De todo esto queda muy clara una cosa: la resonancia mutua de confianza, respeto y amor entre superiores y súbditos es el vínculo emocional que posibilita el que la Compañía de Jesús se mantenga conjuntada. La Compañía de Jesús necesita superiores capaces de integrar bien IQ y EQ (calidad intelectual y calidad emocional) y dotados de la "función de contención" a todos los niveles: racional, emocional y espiritual.

### "De entrambas partes"

Volvamos ahora la vista al cuerpo apostólico de la Compañía como un todo. ¿Qué puede ayudar a establecer y a incrementar su unión?

*El amor de Dios nuestro Señor.* No necesitamos largas reflexiones sobre el amor de Dios: se ha escrito mucho sobre esto. Me limito, más bien, a breves apuntes sobre el puesto central del amor de Dios en las *Constituciones* [671].

1. Es un punto central de la mística ignaciana que la capacidad humana de amar "desciende de arriba", de la divina bondad.<sup>16</sup> En las *Constituciones* [671] se proclama que este amor "se extenderá a todas personas y en especial al cuerpo de la Compañía". Una y otra vez de nuevo en la Compañía se oye proponer este argumento: "Estoy tan sobrecargado en mi apostolado, que no dispongo de tiempo para mis compañeros, para la comunidad, para cuestiones propias de la Compañía". Sin embargo, el amor que descende de arriba, de Dios, se extiende por igual al apostolado y al cuerpo de la Compañía. En otras palabras, es contra un principio central de la espiritualidad jesuítica el enfrentar uno contra otra, apostolado y comunidad.

2. Al comienzo de la Contemplación para alcanzar amor encontramos una afirmación llena de sentido: "*el amor consiste en comunicación*". [EE 231] El corazón y la fuente de la genuina comunicación entre los miembros de la Compañía de Jesús es una mística de amor. Una comunicación fluida es condición indispensable para la cohesión de una comunidad. En nuestros días, cuando se trata de buscar un empleado cualificado, la capacidad para comunicar es un criterio central de selección de candidatos. La mayor parte de los jesuitas son buenos hablando. Pero ¿son buenos comunicando? ¿Son sensibles a cómo deben escuchar y a lo que deben

*el amor que descende de Dios,  
se extiende por igual al  
apostolado y al cuerpo de la  
Compañía*



compartir de sí mismos, si ha de promoverse una mutua comprensión? ¿Se han dado cuenta de que más de la mitad de la comunicación personal significativa no es verbal? En EE 233 pedimos capacidad de amar. Quizá debiéramos alargar este deseo y pedir capacidad de comunicar bien.

*Jesús estuvo dispuesto  
siempre a soportar el dolor de  
la separación una y otra vez*

3.-Lo que acabo de decir sobre la función de contención del superior es aplicable de manera semejante a toda la comunidad. Crecerá y se conjuntará en la medida en que los compañeros se concedan unos a otros espacio emocional.<sup>17</sup> La EQ, no la IQ, determina la calidad de una comunidad: la sensibilidad de unos para otros más que el razonamiento prudente, la honrada comunicación emocional más que la ironía, el intercambio de sentimiento (simpatía y empatía en el sentido etimológico pleno) más que el hablar unos sobre otros.<sup>18</sup> Vivimos en una civilización en la que el crecimiento y conservación de vínculos humanos está fuertemente amenazada y los jesuitas debemos tener gran cuidado de alimentar un sentido de pertenencia. Es la más fundamental forma de "contención".

4.-Los jesuitas tenemos en este contexto un problema específico, surgido de la gran esperanza puesta en la disponibilidad y movilidad de nuestros miembros. Pienso que para algunos supone una tensión emocional excesiva el tener que embarcarse una y otra vez en nuevas relaciones de vida y de trabajo y, después de algunos años, tener que dejarlas. La renuncia es dolorosa y hay el peligro de dos tipos de *deformación profesional* entre los jesuitas. En primer lugar el de un excesivo apego emocional: uno llega a sentirse tan en casa allí donde vive y trabaja, que luchará cueste lo que cueste contra la idea de un cambio. En segundo lugar, se da una superficialidad emocional creciente en cada cambio. Quien no puede soportar el dolor de partir se incapacita cada vez más para entregarse a nuevas relaciones. El resultado final es el jesuita ejecutivo en peligro de infarto o el jesuita directivo incapaz de establecer nuevos contactos humanos. El amor de Dios, que desciende de arriba estuvo en Jesús dispuesto siempre a soportar el dolor de la separación una y otra vez. La participación en este amor fortalecerá una continua disposición emocional a separarse uno de grupos, comunidades o equipos y a embarcarse en nuevas relaciones semejantes.<sup>19</sup>

*Uniformidad.* Lo que Ignacio dice de la uniformidad interior y exterior no nos suena bien hoy por varias razones: por reacción contra la excesiva uniformidad establecida durante mucho tiempo entre los jesuitas en el pasado; por una fuerte tendencia cultural que lleva a cada uno a querer ser único y distinto; por el creciente pluralismo de actitudes ante la vida. Sin embargo, intentemos brevemente traducir las ideas de Ignacio en un idioma más moderno.

Ignacio entiende la *uniformidad interior* como una *uniformidad de doctrina*, de juicios y de volunta-

*algunos jesuitas permanecen  
en su corazón como rancheros  
solitarios*

des. Con dificultad somos capaces de comprender lo que esto puede significar, pero de hecho la empresa moderna mira esto precisamente como la clave del éxito. Una empresa necesita una "filosofía" común, y objetivos y métodos comunes. Las reglas y normas específicas llevan simultáneamente a la "cultura" de la empresa, a su identidad de cuerpo. Esto es precisamente lo que Ignacio quiere. Necesitamos una identidad de cuerpo de la Compañía. Personalmente los tres meses de la CG 34 me sirvieron como un curso de formación acelerada sobre la identidad de cuerpo jesuítico; algo parecido un retiro dado después sobre los textos de la CG me sirvió como un ejercicio muy personal y muy intenso de consolidación de la identidad de cuerpo.<sup>20</sup>

Todo esto es base necesaria para un buen trabajo en equipo. Para trabajar en equipo se necesita: acuerdo sobre unos supuestos básicos (*doctrinas*), un esfuerzo por opiniones y juicios comunes (*juicios*), los que conducen a una acción conjuntada (*voluntades*). Mientras una empresa hoy busca empleados capaces de trabajar bien en equipo, algunos jesuitas permanecen en su corazón como rancheros solitarios, francotiradores. En la Compañía de Jesús necesitamos una formación explícita para el trabajo en equipo;<sup>21</sup> sin esto, no tenemos futuro. Incluso actualmente los laicos con los que trabajamos se sienten frecuentemente molestos por la incapacidad de algunos jesuitas para trabajar en equipo. La forma de trabajo en equipo, a la que somos llamados específicamente los jesuitas, es el discernimiento apostólico, tratado más arriba.

La *uniformidad exterior* estuvo asegurada durante mucho tiempo por numerosas reglas y costumbres de la Compañía. Desde el Concilio Vaticano II, la Iglesia ha dejado de ser un monolito y ha madurado en sensibilidad a las diferentes culturas. El resultado ha sido que las Reglas Comunes han sido gradualmente abolidas,<sup>22</sup> y el consenso respecto a la uniformidad exterior se ha convertido en tema regional y, en realidad, de cada comunidad particular.<sup>23</sup> Las nuevas estrategias de uniformidad, sin embargo, exigen que los jesuitas estén dispuestos a llegar voluntariamente a consenso, por procesos comunitarios, sobre reglas obligatorias que apliquen a todos. Esto no puede surgir simplemente por la abolición de las antiguas Reglas Comunes, y por exhortaciones a comunidades para que se pongan de acuerdo sobre sus propias reglas. El cambio requiere personas que saben entenderse bien unos con otros. Hay comunidades que casi no han encontrado ningún estilo de vida común, porque son incapaces de un proceso comunitario que lleve a buenas decisiones en común. Antiguamente las Reglas Comunes valían para tales casos; hoy no hay nada o, más bien, lo que hay es individualismo.

*Comunicación por medio de la correspondencia escrita.* El sistema de la correspondencia escrita de forma regular en la Compañía es un brillante invento de san Ignacio,<sup>24</sup> como un medio para posibilitar el gobierno de la Compañía desde el centro, y la promoción, a través de la mutua información, de un sentido de identidad corporativa en todo el cuerpo. Esta institución de las cartas *ex officio* por regla ha dado lugar a un único caudal histórico en el archivo de nuestra Curia; en él se conservan detallados informes sobre todo en todo el mundo, no sólo sobre acontecimientos de la Compañía, sino también sobre sucesos eclesiales y políticos.

Uno puede pensar que Ignacio ha llegado a conocer un sistema regular de correspondencia mundial durante su trabajo en la corte del rey de España, cuando España luchaba por hacerse una potencia mundial. Una de las vías por las que intentó motivar a sus compañeros a reproducir un sistema semejante en la Compañía<sup>25</sup> fue el referirse a los comerciantes y a otros implicados en negocios de este mundo, que guardan sus libros con tanto cuidado y escriben tantas cartas. Aún en los principios de la Compañía, los sistemas de las instituciones estatales y económicas influenciaron e inspiraron su modos de organización.<sup>26</sup>

Estamos ante un reto semejante con los nuevos medios de comunicación, principalmente los electrónicos, que pueden convertirse en un valioso instrumento para la unión de la Compañía. Representan enormes progresos en los medios y en la precisión y rapidez de la transmisión. Jesuitas en los rincones más remotos del mundo pueden encontrarse en segundos y puede establecerse redes que posibilitan la colaboración directa entre jesuitas de todas las partes de la tierra. Recursos académicos pueden rápidamente ser puestos a disposición de cualquiera; acontecimientos importantes pueden ser conocidos, e incluso vistos, en todas las partes del mundo a la velocidad de la luz. En consecuencia, son posibles también acciones rápidamente conjuntadas; podemos, por ejemplo, organizar por e-mail una inmediata campaña de protesta contra injusticias en un determinado país.

Sin embargo, no debemos mirar estas nuevas posibilidades de la comunicación con demasiado optimismo o entusiasmo. La escalada de los nuevos medios impresos o electrónicos ha llevado a una sobresaturación de información y a enormes problemas respecto a la selección de lo que puede valer la pena. El trabajo en red (*networking*), -esa palabra mágica del moderno mundo empresarial-, ha tenido un crecimiento desmedido en algunos jesuitas, más allá de los límites de lo factible. Una persona comprometida por encima de su trabajo normal en tres o cuatro grupos de red está probablemente comunicando lo que le es posible. Pero los hay que son invitados a pertenecer a 10 ó 20 trabajos de grupo o trabajos en red...

La CG 34 me convenció de que estos nuevos modos de comunicación tienen sus limitaciones. Se gastó mucho dinero en montar ordenadores, aparatos de fax, trabajos de red a través de e-mail, etc..., que hizo posible una rápida comunicación con toda la Compañía. Sin embargo, cuando se trató del proceso presente de comunicación entre los delegados de la CG, resultó evidente repetidas veces lo difícil que es comprendernos en nuestras diferencias culturales. En algunos casos, después de hablar el mismo idioma durante muchas semanas, nos hemos dado cuenta solamente poco antes del fin de la CG que los compañeros de diferentes culturas entendían una palabra con muy diferentes connotaciones. La comunicación entre culturas cruzadas es un proceso enormemente fatigoso. Requiere gran atención y paciencia para "sentir" las leyes y costumbres no escritas de otra cultura y los significados, a veces muy diferentes, que puede tener una palabra, un gesto o una acción. Ningún mensaje e-mail puede cortocircuitar este proceso. Las grandes empresas ofrecen hoy a sus equipos de dirección cursos de dirección intercultural. Esto implica entrenamiento en modelos de relación humana elemental y

en cómo promocionar culturas de la confianza. Los trabajos de red transmiten información en forma clínica. Lo que necesitamos es comprendernos unos a otros y confiar unos en otros. Esto último reclama su tipo propio de comunicación.

*lo difícil que es  
comprendernos en nuestras  
diferencias culturales*

"Edificación". Una razón de por qué se necesitaba correspondencia escrita entre los jesuitas era el lograr información, de manera que las decisiones pudieran tomarse sobre la base de un buen conocimiento de las situaciones. Pero el valor interior, espiritual, encerrado en un tal sistema de comunicación, era aún más importante para Ignacio.

Estaba convencido de que las cartas reforzaban el amor mutuo y de que por ellas los compañeros podían animarse unos a otros, estimularse unos a otros en la virtud y en el apostolado, fortalecer la confianza de unos y otros en Dios, edificar el sentido de humildad de cada uno, proporcionarse unos a otros consuelo y alegría, y otras tales cosas.

Para Ignacio la comunicación está al servicio de la consolación y edificación mutua. Esto supone comunicación de un género completamente distinto. Los Ejercicios proporcionan un espacio de libertad, de manera que "el mismo Criador y Señor se comunique a la su ánima devota". [EE 15] Esto consuela al alma, la edifica y la dirige por el camino del Señor. Quizá en la Compañía de Jesús estamos muy necesitados de ejercicios de comunicación de unos con otros completamente nuevos, de manera que podamos darnos unos a otros este fruto espiritual. Podemos aprender de los caminos por los que Dios se comunica con nosotros.

## NOTAS

1. La forma verbal *consolar* se encuentra en otros tres sitios. Una persona dimitida de la Compañía debe ser "dejándole en el Señor nuestro cuanto más pudiere consolado" [31]; "que procure enviarlo...cuan consolado en el Señor nuestro pudiere" [255]; y una persona que da cuenta de conciencia debe escoger la forma "que más le pluguiere o se consolare en su ánima" [93].
2. Contrasta con esto el P. Alonso Rodríguez en su *Práctica y perfección de las virtudes cristianas*, que dedica unas 80 páginas al tema de la 'mortificación'.
3. La CG 34 trató con notable amplitud este tema de la madurez afectiva en su decreto sobre la castidad (d.8, nn. 31-34).

4. Ignacio trata también de la mortificación de las pasiones cuando desarrolla las características del Superior General, pero añade el término *domadas* [726], que es más cerca de nuestra expresión "madurez afectiva".
5. Sobre esto cfr. O. Kernberg, *Borderline Conditions and Pathological Narcissism* (New York: Jason Aronson, 1975); *Object Relation Theory and Clinical Psychoanalysis* (New York: Jason Aronson, 1976)
6. CG 32, d. 11, nn.27-34.
7. Solamente el *postulado* 200 de la provincia Argentina pedía nuevas orientaciones para la comprensión de los tres votos, concretamente problemas de la relación entre obediencia y libertad personal. Sugirió la idea de "libertad responsable".
8. CG 31 d. 17, n.7.
9. En el mundo del comercio, ha habido un cambio de modelos de dirección puramente jerárquicos. Departamentos y equipos particulares han conseguido un alto nivel de responsabilidad en sus propios asuntos. En general se espera que se organicen a sí mismos; deben tener una alta competencia en el trabajo en equipo y en la creación de redes de trabajo.
10. Se puede alargar el principio al caso en que una persona actúa contra un mandato específico, en orden a hacer mejor justicia al fin que reconoce habersele dado como tarea. En el P. Oliverio Manareo se nos da un ejemplo muy conocido: "Un día sucedió que hice algo contra una orden recibida de Ignacio por carta. Le respondí que había actuado imaginándome a Ignacio presente espiritualmente y que me pareció haberle oído a él decir lo siguiente: 'Haz precisamente lo que pretendes; si yo hubiera estado ahí, te hubiera mandado actuar de esa manera'. Cuando sucedió, Ignacio interpretó el asunto exactamente de la misma manera y me contestó que había actuado completamente según su criterio. Añadió: 'Los seres humanos asignan funciones; pero Dios da discernimiento'. Así pues, en futuros asuntos, Vd puede actuar sin escrúpulos; mi voluntad es que Vd juzgue las cosas en términos de las circunstancias específicas, aunque las reglas y directrices sean contrarias'" (MHSJ FN III, 434). Cfr además sobre esto Hugo Rahner, "Über den theologischen Sinn des Gehorsams in der Gesellschaft Jesu" en *Documenta selecta Congregationis Generalis XXXI* (Roma, 1970).
11. Cfr. Artículos coleccionados bajo el título "Discerning Together" en *The Way Supplement*, 85 (Spring 1996).
12. Así Ignacio: "Si la obediencia requiere que algo sea hecho, esto no suprime vuestra prudencia y vuestro discernimiento" (MHSJ FN III, 540).
13. GC 34, d. 24.
14. Gertrud Höhler, *Herzschlag der Sieger. Die EQ-Revolution* (Düsseldorf, 1997). Un texto clásico (USA) sobre el mismo tema es Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ* (New York, 1995).
15. El término proviene de W.R. Bion, *Learning from Experience* (New York, 1962). Cfr. también R.A. Lazar, "'Container-Contained' und die helfende Beziehung", en *Die hilfreiche Beziehung in der Psychoanalyse*, editado por Michael Ermann (Göttingen, 1993), 68-93; Eckhard Frick, *Durch Verwundung heilen. Zur Psychoanalyse des Heilungsarchetyps* (Göttingen, 1996).
16. Compara EE 184, 237, 338.
17. He visto discusiones sobre las malas relaciones dentro de la comunidad, que han terminado con la decisión de montar una nueva sala de recreo. Lo que ha resultado de no menor ayuda hasta para que los compañeros estén más disponibles a darse unos a otros este espacio emocional.

18. Entre muchos estudios sociológicos destacamos uno: Ralf Dahrendorf, "Das Zerbrechen der Ligaturen und die Utopie der Weltbürgerschaft", en *Riskante Freiheiten. Individualisierung in moderner Gesellschaft*, editado por Ulrich Beck and Elisabeth Beck-Gemheim (Frankfurt, 1994), 421-436.
19. Esta disposición a soportar un dolor interior es parte de la función de contención: "para aumentar la capacidad de soportar un sufrimiento interior hasta que adquiriera sentido" (W.R. Bion, citado en R.A. Lazar, "Container-Contained' und die helfende Beziehung", 81).
20. Cfr. *Revista de espiritualidad ignaciana*, 84 (primavera 1997), 23.
21. Un excelente ejemplo de trabajo jesuítico en equipo se puede encontrar en la Instrucción de Ignacio a los compañeros enviados al Concilio de Trento (MHSJ EI I, 386-389).
22. CG 31 d. 19; CG 32 d. II, n 54.
23. CG 32 d. II , n. 47.
24. Cfr. las dos largas Instrucciones sobre escribir cartas, de 27 julio 1547: MHSJ EI I, 536-541, 542-549.
25. En la primera de las Instrucciones mencionadas más arriba Ignacio enumera en varias páginas veinte razones por las que es provechoso escribir cartas de forma regular.
26. Al revés, hay quienes ven los modos de la Compañía como modelo para las organizaciones estatales y económicas, v.gr. H. Geiselhart, *Das Management-Modell der Jesuiten. Ein Erfolgskonzept für das 21. Jahrhundert* (Wiesbaden, 1997).