

IGNACIO DE LOYOLA, LÍDER Y MAESTRO ESPIRITUAL

1. Centralidad del liderazgo en el mundo moderno

Un tema del que mucho se habla en nuestros días es el del liderazgo. Y no solamente dentro de la competencia o ámbito de la dirección empresarial sino con el propósito de rescatar su significado auténtico y asegurar su duración y permanencia. Resulta interesante descubrir que existe una convicción comúnmente aceptada de que se necesitan verdaderos líderes en todos los ambientes, no solo en el plano organizacional sino fundamentalmente dentro de las áreas política y religiosa. Ante la convicción de la urgencia por rescatar algunos valores que se han ido perdiendo en el mundo moderno, se asume unánimemente que un área clave para el éxito o fracaso en la dirección es precisamente el aspecto del *liderazgo*.

Constatamos, asimismo, cómo *las instituciones y grupos humanos intentan desarrollar tres elementos básicos para el éxito de sus iniciativas: la importancia de una gestión adecuada en la capacidad de innovación; la armonización de la libertad y el espíritu creativo con la disciplina y la existencia del liderazgo como un modo de asegurar la auténtica autoridad*. Los expertos coinciden en que para lograr un armónico desarrollo de los tres puntos mencionados, lo más importante es impulsar un verdadero liderazgo. En este sentido, un principio generalmente aceptado en la práctica organizacional explica que un verdadero liderazgo debe estar cimentado en tres modos de concebir la autoridad: 1 El líder debe estar plenamente identificado con la organización, con el grupo humano, que adquiera un verdadero compromiso con sus planes y proyectos y que haga suyos los ideales que originaron la creación de ese organismo social. 2 Es fundamental que tenga

la capacidad y habilidad para compartir con el grupo humano lo que el organismo social ha proyectado. Esto es, que el líder sepa transformar en valores asumidos por todos y cada uno de los miembros lo que ha sido expresado en la planeación. Lograr que los individuos adquieran y profundicen un espíritu de cuerpo y, a la vez, encuentren un pleno sentido a la actividad realizada personalmente. 3 Es imprescindible que la persona que ostenta la autoridad sea capaz de proyectar el grupo a futuro. Desarrollar una percepción clara y realista del mundo que rodea a la organización con la capacidad de identificar las cualidades y potencialidades de los individuos de modo tal que se formen nuevos líderes que inicien el mismo proceso para el crecimiento del grupo humano.

Es aquí donde la personalidad y la obra de Ignacio de Loyola adquieren una relevancia especial. Algunos especialistas en administración y organización han destacado cómo el fundador de la Compañía de Jesús logró desarrollar un liderazgo con las características que son necesarias en pleno siglo XXI para lograr la eficiencia en un grupo social. Como Prepósito General de la Compañía de Jesús, Ignacio supo transmitir estas características a los primeros compañeros que junto con él, fundaron una Orden Religiosa muy peculiar en el controvertido siglo XVI y más tarde a otros jesuitas de la llamada "primera generación". Todos ellos lograron, no sólo entender y asimilar lo que el Superior General les transmitía sino que supieron ir más allá en la expansión de un grupo humano que, en opinión de algunos, cambió al mundo¹.

2. La formación previa al liderazgo de Iñigo López de Loyola

El liderazgo en Ignacio de Loyola tiene múltiples facetas. En mi opinión, sus orígenes y posible definición, se encuentran precisamente en el modo como él asumió su experiencia de vida personal, primero en su juventud y más tarde al compartir la búsqueda de la voluntad de Dios, en y desde los Ejercicios Espirituales. Su modo de concebir su servicio a los demás, de acompañar a los jóvenes universitarios que querían unirse al grupo primigenio y después su concepto de autoridad para dirigir a los compañeros de la naciente Compañía de Jesús, se ha inspirado en su propia historia. El peculiar modo de entender al hombre por parte de Ignacio de Loyola se remonta al hecho mismo de haber vivido sus Ejercicios Espirituales y después de esa experiencia de fe, el modo como realizó - en varias etapas muy diferentes

entre sí -, una práctica intensa de las distintas modalidades que puede asumir el retiro espiritual. Posteriormente, ya como ejercitador, habiendo aprendido las lecciones de su propia vivencia, retrotrayéndose e inspirándose en ella, estableció una serie de condiciones mínimas, unos requisitos y normas muy exigentes para quienes quisiesen buscar la voluntad de Dios según el método ignaciano vivido "exactamente y en retiro". Uno de esos requisitos, imprescindible para vivir la experiencia completa es que la persona tenga capacidad y "*subiecto*" expresado éste en una idoneidad que se pondrá de manifiesto en su disponibilidad para entregar lo mejor de sí mismo y buscar un "más" que poco a poco se va a ir clarificando en las diferentes meditaciones y ejercicios. Desde aquí podemos comenzar a entender su manera personal de concebir y entender a las personas así como su forma de entrar en relación con ellas.

Por otra parte - insiste -, los Ejercicios serán mucho más provechosos en la medida de que se espere mucho fruto de la persona que se ejercita, de modo que todos sus dones naturales y adquiridos se pongan al mayor servicio de Dios. Con estas exigencias se pone de manifiesto un concepto, una expresión, un modo de ser y de pensar que van a definir a Ignacio de Loyola y que nos ha dejado como fruto de una experiencia vivida en plenitud y compartida con un grupo de compañeros. Nos estamos refiriendo a su espiritualidad cuyo distintivo fundamental es el "*magis*" expresado en el "*omnia ad maiorem Dei gloriam*".

¿Dónde, cuándo surgió esta exigencia tan radical? *Desde mi punto de vista, provino fundamentalmente de una serie de <valores, creencias, modos de pensar y de actuar que apprehendió e internalizó en los primeros años de su <vida.* Iñigo López de Loyola nació y creció en una sociedad en la que el "líder", el que dirige a otros, debería tener el deseo de "*valer más*", de demostrar que era el más fuerte, más poderoso, más rico y más importante. Esta expresión, connatural a sus "*Parientes Mayores*" quedaría grabada para siempre en su propia manera de asumir la vida". Este primer período de *socialización primaria*, se puede extender al tiempo que permaneció en el gremio familiar y en el paisaje natal, antes de que, con su partida para Arévalo, comenzara a ejercitar más exclusiva y sistemáticamente las tareas propias de una *socialización secundaria*.

La educación caballeresca que recibió Iñigo en el seno familiar, desde los primeros años de su infancia a través de todos quienes fueron sus *otros*

significativos se fue afianzando posteriormente en Castilla. Había de ser complementada con el ejemplo de quienes se convirtieron para él en *personajes referenciales* de su *socialización secundaria*, básicos para que recibiera una adecuada formación del ingenio y las letras. Todo concretado en ciertas habilidades, lecturas, ciertos conocimientos de la burocracia administrativa, tan útiles y necesarios para todo aquél que realmente quisiera sobresalir en el mundo de los nobles y cortesanos, y muy particularmente para aquellos que quisieran ejercer la autoridad y el poder. En Arévalo, Iñigo de Loyola vivió en un mundo que cada vez se iba cohesionando más en dos grupos sociales y bien delimitados. *Ad extra*, se reflejaban claras diferencias entre los caballeros y los rústicos o rudos. *Ad intra*, se conservaban algunas distinciones entre los villanos y los burgueses, fortaleciéndose una distinción de clases entre los caballeros y las clases "inferiores". El carácter y formación de quien más tarde sería Prepósito General se basó en principios y leyes heredados de la familia y el entorno social. Destacan "*Las Siete Partidas*" y, de modo especial, el título XXI de la Segunda Partida que, por su naturaleza, creo que pudo haber influenciado la formación de Iñigo López de Loyola de tal suerte que formó parte de su mundo-ambiente desde su *socialización primaria* y -verosímilmente-, en su *socialización secundaria*. Por su configuración y objetivos, es probable también que algunos grupos y cofradías influyeran radicalmente en la formación del joven de Loyola y, entre ellas, tuvo un papel destacado la *Orden de la Banda* dadas sus características de élite. No podemos olvidar que los Parientes Mayores fueron nombrados "*Caballeros de la Milicia de la Banda*", condecorados con la banda o correa colorada, símbolo de la Orden, de tal modo que el rey les concedió que quedase incorporada en su escudo de armas en forma de "siete bandas coloradas en campo dorado; y los de la casa de Loyola unos llaves negros y dos lobos pardos con una caldera colgada de los dichos llaves..." . La banda colorada era bien conocida por todos como el símbolo que identificaba a los miembros de la Orden .

No se trata ahora de demostrar la influencia que este grupo social y su ordenamiento han tenido en la formación del espíritu de liderazgo de Ignacio de Loyola . Menciono algunos datos que están en íntima relación con el comportamiento de los miembros de esta Orden de Caballería. Veamos, en primer lugar, cómo reaccionó cuando fue herido durante el acoso a la fortaleza de Pamplona y ante el dolor en su lecho de Loyola . O las indicaciones que dio en septiembre de 1541 a Pascasio Broét y Alfonso Salmerón,

enviados en misión a Irlanda por el Cardenal Pole ante las exigencias heréticas de Enrique VIII cuando especifica que: "en el negociar con todos, y máxime con iguales o menores según dignidad o autoridad, *hablar poco y tarde, oír largo y con gusto, oyendo largo hasta que acaben de hablarlo* que quieren..." . Como los caballeros de la Orden de la Banda, Ignacio sabía cómo hacer un proceso de selección. Lo aplicó para los candidatos a los Ejercicios de modo que fueran muy pocos y los más preparados. Y esta exigencia la llevó hasta las Constituciones al indicar que "los Exercicios espirituales no se han de dar sino a pocos, y tales que de su aprovechamiento se spere notable fruto a gloria de Dios" .

¿Por qué no analizamos la meditación de las "Dos Banderas"? El Ordenamiento de referencia es claro cuando afirma que "mandaba su Regla que yendo el rey á la guerra, fuesen con él todos los caballeros de la Banda, y que puestos en el campo, *se juntasen todos so una bandera, y estuviesen y peleasen a una* . Para los caballeros de su tiempo las señales que los deben distinguir en el campo de batalla sería la Banda colorada, ancha de tres dedos; para los caballeros en la mente de Ignacio, serían la pobreza, los oprobios y la humildad ".

La búsqueda del "más" por la mayor gloria de Dios en todas sus acciones estuvo también influenciada por aquella Orden de caballeros que buscaban destacarse en el servicio, como caballeros y como hombres ya que debían aspirar a bienes mejores, siempre superiores. Estaban continuamente invitados a tender al "más", símbolo evidente del actuar de un digno caballero. Así lo estipulaba el comienzo del libro de la Banda "que fizo el rey Don Alfonso de Castilla, e la razón por que se movió a hacerlo es: Porque es la *más* alta e la *más* preciada orden que Dios en el mundo fizo es la caballería..." Y, al hablar de las características de aquellos hombres, decía que "E no ha cosa en el mundo que *mas* pertenesca al cavallero que verdad e lealtad, e a un de que se *mas* paga Dios... E por esto fizo esta Orden de la Vanda, porque los cavalleros que quisieren ser en esta orden et tomar la Vanda que mantengan estas tres cosas masque otros cavalleros: ser leales a su señor, et amar aquella en quien pusieron su corazón e intención, et tenerse por cavalleros *más* otros para facer *más* altas cavallerías"¹³. *Iñigo López de Loyola internalizó este modo de conducirse ante la vida y como caballero de su tiempo se dedicó continuamente a buscar y hacer la voluntad de Dios. De ahí que el "más" llegara a ser uno de los criterios esenciales que*

llevaba también en el fondo de sí, y como una convicción absolutamente persona?'.

Si analizamos cuidadosamente la estancia de Iñigo en Arévalo, podemos presumir que, gracias a la estrecha relación que tenía con don Juan Velázquez de Cuellar - Contador Mayor del Reino -, éste lo debió haber instruido en campos afines a la contabilidad naciente, a la organización y las finanzas del reino. El estudio de la imagen ignaciana de la sociedad que ha elaborado Dominique Bertrand¹⁵ nos ayuda a vislumbrar cómo veía Ignacio a la colectividad de su tiempo, sus instituciones, su organización y las relaciones entre las personas. Por su parte, Barthes presenta a Ignacio como un escritor en el más amplio sentido de la palabra¹. García-Villoslada nos dice que escritor "lo fue toda su vida como lo están proclamando los títulos de sus obras". El P. Pedro de Leturia nos remite a la influencia que recibió Iñigo directamente de don Juan Velázquez de Cuellar quien "era también hombre de letras... un cortesano y funcionario civil a quien agradaba la moda literaria en boga junto a los Reyes Católicos y sus consejeros..." . En Arévalo perfeccionó su letra hasta llegar a ser "muy buen escribano". Es perfectamente razonable asumir que en su estancia en Arévalo, Iñigo debió prepararse para colaborar con don Juan Velázquez en sus funciones de Contador Mayor y ahí, en espera de ser nombrado caballero, se hizo muy buen escribano en los despachos y dependencias de la Corte. Castilla vivía momentos de auge económico y cartas de todo tipo circulaban en increíble número, de ahí que, por razones obvias, Iñigo debió aprender directa o indirectamente los elementos fundamentales del arte de escribir cartas. Su estilo y la enorme cantidad de misivas que escribió como General de la Compañía de Jesús nos da ocasión para afirmar que buena parte de su formación consistió también en el área de la organización y la administración. Es evidente que Iñigo tuvo nociones claras de registro de operaciones, de llevar un "modo y orden" de las cosas; del método para seguir "la historia" de actividades esenciales en organizaciones y grupos de distinta índole. Todo ello nos remite a un hombre formado en las exigencias de una buena administración cuya importancia radica, precisamente, en la información y el análisis.

Iñigo comenzaría nuevas fases de su socialización que fortalecería los aspectos ya legitimados en su infancia, adolescencia y juventud en los diferentes momentos previos a su llegada a París y, por supuesto, a Roma. Estas experiencias le darían mayores elementos para objetivar la realidad a

la que se estaba integrando y que será decisiva para comprender su personalidad y sus acciones como el hombre de decisión y de mando al frente de la Compañía de Jesús.

4. Autoridad y liderazgo de Ignacio de Loyola

Según Ribadeneira, quien conoció muy de cerca al General de la Compañía de Jesús, Dios por su misericordia, "le había dado todos los dones necesarios para bien gobernar" . Esta opinión ha sido compartida por los jesuitas contemporáneos de Ignacio de Loyola, testigos privilegiados de un modo singular de ejercer el gobierno - y liderazgo - de una Orden Religiosa diferente' Ellos habían comprendido Se pueda Servir y ayudar comprensión para nuestros días. En la Décima Parte²³ constatamos su convicción de que una simple estructura no garantiza el cuerpo y que "el bien o el mal ser de la cabeza redundan a todo el cuerpo" y por eso "sumamente importa la elección del General". Remite a la Novena Parte como "la de los inferiores prepositos en las provincias y colegios y casas de la Compañía".

El modo como se ha de desempeñar la autoridad ha sido descrita perfectamente en la carta de la obediencia cuando afirma que "tanto se entiende en los particulares para con sus inmediatos Superiores, como en los Rectores y Prepositos locales para con los Provinciales y en éstos para con el General y en éste para con quien Dios nuestro Señor le dio por Superior, que es el Vicario suyo en la tierra"" . El superior que manda y ejerce el servicio desde la autoridad debe ser siempre "ad edificationem"" , "ayudada y

aliviada" por personas de suma confianza que le puedan orientar, dar consejo y de quien él mismo se pueda servir y ayudar. Sus ayudantes deben ser gentes bien preparadas de modo tal que puedan aconsejar a quien ordena y que "sea en todo informado para que mejor pueda en todas cosas a gloria divina proveer"²⁶. Asimismo, se pone la confianza en personas que puedan ser capaces de corregirlo y aun deponerlo en el caso de "pecados mortales actuales"²⁷.

La autoridad se ejercerá *ad antam* para evitar momentos de ambición y distracción²⁸. No habla de una autoridad de potestad jurídica simplemente sino aquella que se ha de dar desde "el crédito y ejemplo de su vida", que se basa fundamentalmente en lo que debe ser el testimonio de un hombre de Dios. Concibe la delegación de la autoridad pero recomienda que el colateral: "se habrá de tal manera con el que tiene el cargo y éste con él que no se debilite la obediencia o reverencia de los otros". Pudiendo siempre el Superior mayor informarse por otros cauces.

Quien ejerce la autoridad, ha de ser un "hombre de fe" y "familiar en la oración"³²; con amor y humildad verdadera que le hagan muy amable, libre de todas las pasiones y en el hablar especialmente tan concertado que sepa mezclar la rectitud y severidad necesaria con la benignidad y mansedumbre que aun los reprendidos o castigados reconozcan que procede rectamente en el Señor nuestro y con caridad... Quien ejerce el mando ha de ser "de grande entendimiento y juicio. Pero sobre todo prudencia para discernir espíritus y aconsejar y remediar a tantos que tendrán necesidades espirituales. Y discreción en tratar cosas externas y modo de tratar cosas tan varias y conversar con tan diversas personas. Vigilante y cuidadoso en empezar y strenuo para llevar las cosas al fin y perfección suya". Como líder, debe tener "sanidad, apariencia y edad... fuerzas corporales... ni de mucha vejez, ni de mucha juventud, a quien no suele acompañar la autoridad ni experiencia conveniente"³⁵. Dentro de las cosas externas que suelen ayudar, señala "crédito, buena fama y lo que ayuda para la autoridad. Fundamentalmente, la autoridad debe ser "para la edificación y el servicio de Dios".

Ignacio de Loyola entendía la autoridad no solamente desde la vertiente de la obediencia sino que, tal vez, lo que más le preocupaba era la actitud de "la cabeza". Entendió perfectamente que un buen superior no se da por gracia de estado. Tampoco basta la santidad y había que acompañarla con la prudencia "si queremos que el gobierno ande como ha de andar". Tenía muy claro que no todos sirven para todo y menos aún para "regir a otros".

De acuerdo con esto, una cualidad de quien ejerce la autoridad era la de "probar a las personas y tomar el pulso a su condición y talentos" .

Un aspecto central para concebir el liderazgo de Ignacio es el modo como vive la autoridad en función del cuerpo de la Compañía. No hay que mirar sólo la estructura de una organización desde el punto de vista jurídico sino el ejercicio de una misión al servicio de un cuerpo apostólico. Más que superiores infalibles quería que fuesen amados gracias al servicio que prestaban al cuerpo pues mucho más eficaz es una actitud de verdadera humildad que una manifestación intransigente de la autoridad recibida, que pudiese tener "algún resabio y olor de mundo" . Por eso, decía que a las personas a quien denomina "decretistas", hay que darles también decretos . Para quienes colaboran en el cuerpo se debe "tener y mostrar amor y cuidado dellos" y que sean percibido así en beneficio de todo el cuerpo "en manera que los inferiores tengan tal concepto que su superior sabe y quiere puede bien regirlos en el Señor nuestro" . Es importante la labor de equipo, buscar que todos se sintiesen valorados y se evitaran murmuraciones que afectan al cuerpo apostólico '. Esta afabilidad se concretaba en una conducta de un superior con educación, "cortés y comedido" que "no ofende" . Era necesario facilitar un clima de estima y ayuda mutua que fomentaba "conservando y aumentando la buena opinión" que alguien podía tener de un compañero, hablándole de él en forma exquisita' , sobre todo hacia fuera de la Compañía pues "siempre se ha de decir bien de todos" .

Esta estima no es aparente sino que en la constatación de los errores de los compañeros "lo que hace es solamente contar la culpa simplice, sin condenar ni hablar de cuán malo es aquel" . Insistía en cortar todo tipo de chismes y rumores al grado que él mismo "nunca cree nada de lo que dicen en mal de otro, ni aun a Polanco", su hombre de confianza. Si hubiese alguna acusación contra alguno, exigirá que sea por escrito "porque la lengua humana es naturalmente inclinada a decir el mal". Confronta las distintas versiones "y nunca dexa cosa fistulada sin descubrilla", entre el "síndico" y el sindicato.

Quien ejerce el liderazgo de un grupo humano trata con personas y debe saber "mezclar de tal manera la rectitud y severidad necesaria con la benignidad y mansedumbre" . Es consciente de que el jesuita necesita sentirse afectiva y efectivamente integrado al cuerpo de la Compañía. Goncalves de Cámara nos dice que "señal de este gran amor es la alegría y

gusto que le daba oír y hablar las cosas de los hermanos... cómo comían, cómo dormían, cómo se vestían y otras particularidades y menudencias grandes...". El afecto del colaborador no se exige por decreto, se tiene que ganar. Muy en relación con esto, Ignacio evitaba todo tipo de "favoritismo". Fue afable con todos y familiar con ninguno . Era cercano con quienes lo necesitaban y daba testimonio de una presencia amable y cariñosa, especialmente con los más jóvenes. A los hombres de su confianza les exigía más y los trataba "sin ningún respeto, antes duriter y con rigurosos capelos" a Jerónimo Nadal, Juan Alfonso de Polanco o Diego Laínez \ Y no dejaba sin hacerles notar sus errores o deficiencias en el desempeño de la misión, sin importar que fueran provinciales, rectores o superiores .

5. Relación entre superior y subditos

Como responsable de un grupo humano, Ignacio supo entender a las personas de modo que cada una desarrollara sus propias capacidades y cualidades: supo poner en práctica lo que él entendía por "sujeto" y actuó en consecuencia, haciendo de la toma de decisiones una combinación de "blandura con la severidad"⁵³. Para que las personas que estaban bajo su autoridad respondiesen a sus órdenes, intentaba entenderlas, conocer sus inclinaciones y preferencias de modo que no se les hiciera violencia con lo que se les mandaba realizar. Buscaba la agilidad, la movilidad en beneficio de la misión, favorecía las iniciativas personales pero también el acuerdo y la conciliación en favor de la eficacia grupal. Buscó armonizar las aptitudes personales con las iniciativas e inclinaciones de cada uno de sus compañeros y lo que es también importante, nunca como una imposición o exigencia de la autoridad⁵⁴. *Creyó en la unidad colectiva en beneficio del cuerpo y, a la vez, la necesidad de las aportaciones personales, según los propios talentos y fuerzas, capacidad y preparación, debilidades y límites .*

Consciente de la importancia de la salud física y mental, nunca permitía que los jesuitas se cargasen con excesivos trabajos o responsabilidades de modo que fueran superiores a sus fuerzas. Entendió a los más débiles y tímidos o a los más rudos y de poca complisión . Por eso insistió en "la moderación de los trabajos espirituales y corporales y mediocridad en las Constituciones, que no declinen a extremo de rigor o soltura demasiada (y así se pueden mejor guardar), ayudará para el durar y mantenerse en su ser todo este cuerpo" . Cuidaba el modo de negar lo que no podía concederse y lo

negaba de tal forma "que dexaba sabroso al que se la pedía" . Así se los comunicó a los superiores para que entendieran que no se trataba simplemente de negar lo inconveniente sino de hacerlo "con tan buenas palabras que quede satisfecho de vuestra voluntad"⁵⁹.

A quienes atravesaban por alguna dificultad, desolación o simplemente que no podrían responder al cien por ciento, indicaba que se tuviese un modo especial de acompañarlos hasta que se pudieran recuperar. Cuando se daban casos de ofuscación o cuando simplemente no se veía clara determinada decisión, se intentaba ayudar al sujeto a que objetivara el problema en libertad y dando razones objetivas para que se pudieran ver mejor las causas subjetivas. Y todo resulta importante pues "no era el espíritu de N. P. Ignacio hacer leyes universales por males particulares" .

"Con pura razón y caridad" trataba de estar cercano y "cuando uno estaba gravemente tentado de yrse de la Compañía, demás de las oraciones que el mismo Padre hacía y ordenava que en casa se hiciessen por él, y de hablarle y amonestarle por sí y por otros, así de los de casa como de los de fuera... y oponerse con todas sus fuerzas a la impugnación de Satanás, solía rogar al que así estaba tentado... se estuviese otros quinze días, sin obligación de obedecer a nadie ni de guardar las reglas más de lo que él quisiese, y con esta manera suave sanó algunos..." .

En cuanto al aprovechamiento práctico y a la eficacia apostólica, Ignacio abordó el problema desde varias perspectivas. En cuanto al destino del jesuita - aspecto nodal para la misión -, era de considerar, ante todo, que *el éxito del apostolado no depende tanto y solamente de las dotes naturales bien empleadas cuanto de su eficacia sobrenatural que radica en su perfecta unión con la Voluntad de Dios y el modo de aceptarla y 'vivirla*. Por eso no es de extrañar cuando sabemos que "aunque solía informarse de las inclinaciones que cada uno tenía, gustaba más de la indiferencia y de los que se ponen en manos del Superior como una cera bien blanda y una materia prima" ". Por ello procuraba saber las inclinaciones de sus subditos de dos maneras: en las cosas fáciles, ordenando a algún amigo y confidente del investigado que le hablase y sacase de él su inclinación. O "en las cosas dificultosas mandaba que después de hecha oración le diesen por escrito tres puntos; si está aparejado para hacer la tal cosa si la obediencia se la ordena; si tiene inclinación a ella si; se le dejase en su mano hacerla o no hacerla, qué haría" . Sabemos que ya desde entonces ponía en práctica un principio

clásico para una buena administración: "a los que ponía en una cosa para la cual tenían habilidad, pero ella no era conveniente para ellos, por su condición o poca virtud o no saberse de ella aprovechar y el Padre los quietaba de ella, teniendo por más importante el aprovechamiento de sus subditos en la virtud que en todo lo demás; y así sacó de los estudios y quitó de los negocios a diversa personas por esta razón" ¹.

De un modo sorprendente, para quien no se encuentre en el sitio en que, según sus cualidades y deseos y, sobre todo, desde su propia conciencia no puede rendir según sus posibilidades humanas, previo la cuenta de conciencia y la representación al Superior ⁵. Definió algunos criterios guía para elegir a los operarios que se han de enviar a ministerios: "La suma providencia y *dirección* del Espíritu Santo... Enviar personas más escogidas y de confianza a donde más vale no errar... recias y sanas a todos los trabajos corporales que sean mayores... probadas en virtud y más seguras a donde los peligros espirituales sean mayores... de discreción, gracia y apariencia, personas de gobierno... De ingenio y letras para que aprovechen en lecciones o conversaciones a los de ingenio y letras... de talento de predicar y confesar al pueblo cuando se pudiese que no fuese solo, sino dos a lo menos para que se ayuden mutuamente en lo espiritual, corporal y para mayor fruto repartiéndose los trabajos entre sí..." .

6. El liderazgo en función de la Misión Apostólica

Por lo que se refiere al modo como el jesuita debe comportarse prácticamente en su destino apostólico, advierte Ignacio que siempre que sea necesario, el Superior dará instrucción por escrito con la indicación clara del modo de proceder . De esto tenemos conservamos un ejemplo en una carta a Francisco de Borja y en las indicaciones que se dan en las Constituciones a quien debe discernir si debe permanecer por más tiempo en un mismo sitio . Se favorecía la información clara y precisa para asegurar, no sólo la ejecución responsable de las órdenes recibidas sino la planeación de futuras actividades. Y para ello "era muy solícito en la ejecución de las cosas; y para esto, cada noche pedía cuenta a las personas de quien se ayudava de lo que avían hecho aquel día, y les ordenava lo que al día siguiente avían de hazer" . Envía con responsabilidad compartida y según el testimonio de Jerónimo Nadal "en su praxis fue de una gran eficacia y responsabilidad en la ejecución de las cosas" .

Minucioso hasta el extremo, tenía gran celo por conservar la Compañía en su pureza inicial y para ello, aunque dejaba una gran libertad a las iniciativas personales y a la creatividad de sus miembros no toleraba que se introdujera nada nuevo, por muy bueno que pudiera parecer, si no tenía su consentimiento o del superior . Esto es confirmado por Ribadeneira cuando nos dice que "tuvo gran cuenta que no se introdujesen ritos, ceremonias, rezos o costumbres nuevas en la Compañía sin que el lo supiese".

Otra característica de su buen hacer como superior y que en nuestras días es tan desarrollada en las grandes organizaciones fue su capacidad para potenciar a los miembros de la Compañía de Jesús. Concibió la Orden como un cuerpo abierto a la misión. Pensó en la persona como alguien que tiene "*sujeto*", en el lenguaje de los Ejercicios, capaz de dar siempre "más" y del que tanto habla en las Constituciones. Cuando una persona no tiene sujeto, o no muestra disposición a desarrollarlo, no duda en despedirla ya que considera que no es apta para la misión. Y en todo el proceso no se movía por "afectos, sino remitiéndose a niveles lo más objetivos posibles"⁷⁴. Buscaba, ante todo, que las decisiones fueran tomadas siguiendo un maduro proceso de elección e indiferencia. A los tentados trataba de retenerlos con su paciencia y ayuda personal procurando todos los medios para "reducirlos". No obstante, su actitud era diversa con el que no era apto para la Compañía o el apóstata . Estaba convencido de que "a los que se salen de la religión y vuelven las espaldas a Dios apostatando, no es bien ayudarlos en las cosas temporales, sino para que vuelvan a la religión" . Inflexible con los que "no quieren obedecer o dexas su juicio propio en alguna que le mandan y así también quando desvían a otros de la Compañía que entonces usa de todo rigor hasta despedillos"⁷⁷. Cuando había peligro de escándalo, hacia uso de su autoridad y no permitía que se quebrantara la unidad "porque ningún escándalo puede ser mayor que saberse en la ciudad que hay división en casa, y que vive entre nosotros el que hace la guerra" . Esta actitud, sin duda, le ganaba más autoridad y respeto entre los jesuitas .

Como Prepósito General Ignacio ejerció un liderazgo positivo cuando impulsaba a los demás para que desarrollaran su trabajo con dedicación e interés. Fue un formador nato que preparaba a sus sucesores con la conciencia de que recibían una responsabilidad delegada por él como máxima autoridad. Aun cuando algunas veces se le ha atacado de ser duro e intransigente, los ejemplos vistos hasta ahora nos dan una visión diferente. No

obstante, no aceptaba justificaciones por errores atribuidos al descuido personal "porque uno al principio hace un poco, y después otro añade otro; y así lo que al principio era tolerable se hace después intolerable", o "porque a las veces por descuido crecen las cosas y de pequeños principios se hacen grandes errores".

Cuando de delegar se trataba, era claro y transparente. Establecía reglas mínimas para que todos supiesen lo que tenían que hacer y cómo pero no se encasillaba en un modo fijo o inamovible . El jesuíta, como cualquier subordinado en nuestros días, debía aprender a reaccionar de conformidad con la realidad que le tocaba vivir, de acuerdo con los problemas y circunstancias que tenía delante de sí. Supo desarrollar lo que llamaríamos ahora el principio de "subsidiariedad", esto es, dejaba que cada sujeto actuara según su propia personalidad, con libertad y de acuerdo con lo que le dictaba la realidad en la que estaban inmersos. Esto era extensivo para provinciales, superiores locales y desde luego para cada jesuíta en particular. También conviene decir que se hacía efectiva la responsabilidad delegada y como ésta era respetada se propiciaba una mayor toma de conciencia por parte de los individuos implicados ,

Para agilizar la delegación de la autoridad, se ponía especial énfasis en que el Superior debía "ser informado de todo para que mejor pueda a gloria divina proveer en todas las cosas" . Cuando se hacía necesario o conveniente, el superior podría dar su consejo o utilizar medios adecuados para animar y, si fuese necesario, reprimir. Esto, por supuesto, era innecesario cuando la persona que se enviaba era muy instruida y diestra .

En cuanto a la línea de autoridad, el trato más ordinario debía ser de los Superiores inferiores o rectores con los Provinciales y de éstos el Prepósito General para que la subordinación mejor se guardase. Se previo la conveniencia de un equipo de consultores o asistentes pues "el General necesita ministros aun para las cosas universales y propias de su oficio para que pueda bien y suavemente a ellas satisfacer" . Y, por si fuera poco, se estableció también la posibilidad de requerir todo tipo de información a los

diversos equipos de gobierno "pues a él toca el suplir los defectos de los Prepositos inferiores y perfeccionar lo que no fuese tal en ellos con el favor y ayuda divina" .

Se tuvo mucho cuidado en definir un cierto organigrama que garantizara la presencia de un síndico general que informara tanto de las personas como de los asuntos de relevancia o especial interés para el cuerpo apostólico. Este flujo de información debía ser por escrito y enviarse cada año al Preposito General y dos veces al Provincial para que éste pudiera avisar a la Curia de lo que, en su opinión, era más significativo para que se pudiera proceder en todo con más circunspección y cuidado . Ignacio, muy realista, para evitar que la existencia del colateral disminuyese la autoridad del Superior, recomendaba que: "se habrá de tal manera con el que tiene el cargo y éste con él que no se debilite la obediencia o reverencia de los otros"⁸⁸. Pudiendo siempre el Superior mayor informarse por otros cauces .

En ningún momento era centralista o acaparador de funciones y, siempre que fue necesario, supo hacerse a un lado para que otros continuaran la obra que él había comenzado. Sobre todo en sus cartas, reiteraba que

obras y comunidades no debían considerarse bajo ninguna circunstancia como obra personal para que se favoreciera que se pudiese tomar el relevo de lo que otros habían comenzado. En palabras de Ribadeneira "en estas obras de piedad y misericordia ponía de buena gana su cuidado y trabajo hasta ponerlas en orden y assentarlas con sus ordenanzas y leyes; y quando las tenía ya encaminadas, comengava otras. Y dezía que los nuestros no avían de passar estos límites, ni dexarse embaragar con la ordinaria administración, de semejantes obras" .

Hemos mencionado ya *la subsidiariedad, un estilo claro de transparencia en la línea de mando, incentivos y apoyos generalizados*. Finalmente, es conveniente resaltar *su capacidad para aceptar sus límites*. Y, al mismo tiempo, su disponibilidad para reconocer los talentos y cualidades de otros, quizá más capaces o con mayor experiencia que él en determinada actividad o campo apostólico. Esto posibilitó que se pudieran llevar adelante aquellos

asuntos para los que él se reconocía, si no inepto, sí al menos poco cualificado. Fue también el modo ordinario de proceder de la primera Compañía en la que siempre se supo alentar las cualidades, complementarse entre sí y aun subsanar las limitaciones de los compañeros. En palabras de Rivadeneira, "quando no tenía claridad y evidencia de las cosas de que deliberava, fácilmente se dexava llevar del parecer ageno, y aunque era superior, se igualava en todo con sus subditos" . En opinión del P. Loarte, Ignacio era el aceite y Goncalves de Cámara - que desempeñaba la misión del ministro-, el vinagre .

Nunca está por demás insistir en algo central para el gobierno y el modo de ejercer un liderazgo que evidenciaba que la autoridad era, ante todo, un servicio. Ignacio y siempre en la historia de la Compañía se ha dado especial relevancia a "la consulta". Formada siempre por jesuitas muy diversos y nunca del ámbito estrictamente personal o amical del superior, Ignacio depositaba en ellas la que ponía su confianza y a la que acudía siempre que necesitaba objetivar y aun modificar algunas decisiones. Goncalves de Cámara describe el "modo que el Padre tiene en consultar, mandando que debatan primero la materia sin determinar y después den escrito" '. Por supuesto que el Prepósito General sabía y asumía que él era el superior pero daba un lugar privilegiado a este tipo de tomar sus decisiones. Desde luego que hubo necesidad de tomar serias decisiones, que hubo que deliberar muchas situaciones en la vida del cuerpo apostólico pero siempre lo hizo, como un buen dirigente, después de escuchar la voz de Dios en la oración y el discernimiento y la opinión de los compañeros.

7. El liderazgo como servicio para un bien más Universal y más Divino

Como un aspecto que estaba a la base de todo lo anterior, hemos de mencionar que Ignacio desempeñó su misión de mando y gobierno desde una concepción sobrenatural '. Para él no había duda que el Superior representa a Cristo que nos rige por su medio; es el intérprete de la divina voluntad; no se le obedece por sus cualidades, dotes de prudencia o de simpatía; en él se ha de mirar a Cristo. Y para que esta concepción sobrenatural vaya penetrando desde el principio, en el capítulo IV del Examen se indican "algunas cosas que más convienen saber a los que entran, de lo que se han de observar en la Compañía". Hasta en los más mínimos detalles se

dice que "como la vera obediencia no mire a quién se hace, más por quién se hace, y si se hace por sólo Nuestro Criador y Señor, el mismo Señor de todos se obedece" .

El Superior ha de tener conciencia de que "ha de dar cuenta a Dios Nuestro Señor de todos los suyos" ; y confiando en "el Santo Espíritu cuya unción enseña todas las cosas a los que se disponen a recibir su santa ilustración, en especial en lo que se incumbe a cada uno de parte de su oficio" "ordene lo que juzgare conveniente según el fin que Dios y la Compañía le ponen adelante, acordándose en su gobierno de la forma de benignidad, mansedumbre y caridad de Cristo, y de san Pedro y san Pablo, y a esta norma mire asiduamente" .

Hay una clara conciencia de un asunto que no admite componendas, con el que no se puede negociar y es que el bien de la Compañía está por encima de todo. Se deja en manos de Dios las decisiones más importantes como era el tema de la admisión o dimisión de los jesuitas pues "recurriendo a Dios determinará y decretará solo y juzgando libremente, según lo que más le parezca conducente al servicio de Dios y bien de la Compañía" . Y, si para la admisión era exigente, lo era aún más en los casos de expulsión . Con un claro espíritu de caridad y prudencia, Ignacio obraba siempre con la intención de ayudar a las personas, aun cuando se tratasen de casos

„ 101
difíciles .

Otra nota característica en la forma como <vió el espíritu de servicio en la autoridad fue el énfasis puesto en la unión de los ánimos, el espíritu de colaboración y la necesidad de comunicación entre los jesuitas. Esto es obvio en las Constituciones, en sus cartas y en la relación que supo cultivar con todos de la que un ejemplo fue su amistad con Francisco Javier . O en lo que repetía insistentemente a los Superiores consciente de que "procurando en tal manera la obediencia en los subditos que de su parte use el Superior todo amor y modestia y caridad en Señor Nuestro posible; de manera que los sujetos se puedan disponer a tener siempre mayor amor que temor a sus

„103
Superiores .

Ignacio vivió profundamente convencido de que en la Orden "el vínculo principal es el amor de Dios N. S.; porque estando los Superiores y subditos muy unidos con su divina y suma Bondad, se unirán muy fácilmente entre sí mismos, por el mismo amor que de ella descenderá y se extenderá a todos los prójimos, y en especial al cuerpo de la Compañía... Y por consiguiente

(ayudará) todo menosprecio de las cosas temporales, en las cuales suele desordenarse el amor propio, enemigo principal de esta unión y bien universal" . Estaba firmemente persuadido del amor a la vocación, la unidad, el celo por la salvación de las almas es lo fundamental. En eso consiste el núcleo que tiene que mover al jesuíta en su misión apostólica porque "ningunas Constituciones, Declaraciones ni orden alguno de vivir puedan obligar a pecado mortal, ni venial, si el Superior no les mandare en nombre de Cristo N. S., o en virtud de obediencia, lo cual se podrá hacer eji las cosas y personas donde se juzgare que para el bien particular de cada uno o el universal mucho conviene; y en lugar del temor de la ofensa suceda el amor y deseo de toda perfección y de que mayor gloria y alabanza de Cristo Nuestro Criador y Señor se siga" '.

Con esta actitud confiada, se han de entregar los jesuítas a la obediencia y al trabajo apostólico, por la gloria y honra de Dios "más que por temor de penas y esperanza de premios, aunque de estos deben también ayudarse... a El en todas amando, y a todas en El, conforme a su santísima y divina voluntad" . Pero ha de ser una actitud de entrega total, sincera ya que "no es conveniente que ninguno de mi profesión quiera más presto complacer a los hombres que a Dios" .

Estas eran las actitudes que deseaba se desarrollaran en la Compañía. Siempre con una clara sinceridad ante Dios y ante los hombres todos estamos todos invitados a "contemplar en ellos (los Superiores) la persona de Cristo que representan y acudir con nuestras dudas ciertos de que por ellos nos ha de regir N. S. No callar tentaciones ni aun pensamientos buenos; debemos comunicar todas nuestras cosas y guiarnos por el consejo, antes el nuestro le debemos tener por sospechoso"¹⁰ . Y esa sinceridad que buscaba incentivar en sus subditos la buscaba y deseaba para sí mismo ya que con humildad reconocía y pedía que "también los demás de casa deben ayudarle (al Superior) con oraciones y, si supiesen cierto alguna imperfección después de hacer oración y mucho mirar en ello, podrán decírsela secretamente, con humildad, mediata o inmediatamente" .

Sinceridad, prudencia, moderación y una intencionalidad clara de buscar la abnegación de sí mismos como lo había insistido desde los Ejercicios. En esto radica precisamente el sentido del voto especial que nos obliga a obedecer a lo que el actual Romano Pontífice y los demás que lo sean en el futuro ordenen para propagación de la fe y provecho de las almas, y nos quisieran enviar a cualquier región... . Eso era lo más importante y para ello

empeñaba lo mejor de su vida y sus hombres, para buscar la mayor gloria de Dios en el servicio a los hermanos, desde la abnegación de su propio querer e interés como núcleo central y vital de su apostolado . Pero no se queda en esto como fin en sí mismo, sino que en una forma genial da la norma de la moderación es decir, "sólo que no se corrompa el subiecto", o se impidan otros bienes mayores de entrega a la ocupación señalada por Dios, estudio o apostolado . Quiere que se siga el parecer del médico en cuanto a la cantidad y calidad del alimento; en cuanto al sueño, el vestido y si no hubiese comodidad de seguirlo "más presto se disminuya el número que sufrir la falta en lo que es necesario" '. Da normas que pudiéramos llamar ya de "inculturación" pues insiste "en lo que para el comer, dormir, y uso de las demás cosas necesarias o convenientes a la vida tocan, aunque será común y no diferente de lo que el médico de la tierra donde se vive parecerá, en manera que de lo que de aquí se quitare cada uno sea por devoción y no por obligación; se haya miramiento a la bajeza, pobreza y espiritual edificación, que siempre debemos tener ante los ojos en el Señor nuestro" '.

Ignacio resulta para nuestros días un ejemplo claro del hombre que busca afanosamente la voluntad de Dios; que pregunta qué es lo que Él quiere de nosotros, aunque a los ojos humanos parezca absurdo, confiando en Aquél por quién asumimos la misión; y luego, procurando llevarla adelante "esperando en Dios como si todo el éxito dependiese de El, nada de nosotros; a la vez, que trabajamos con todas nuestras fuerzas, como si todo lo hubiésemos de hacer nosotros mismos" '. Notabilísimo medio entre la confianza pusilánime y la presunción audaz que quiere obligar al poder de Dios a sustentar la obra que El no ha inspirado, o a que ponga los medios que no había promovido, como si hubiésemos de tener a Dios dependiente de nuestra voluntad y no a nosotros esencialmente colgados de la suya '. Algo mejor no podría haber sido expresado ni en los tiempos modernos con una administración de empresas de vanguardia y altamente tecnificada.

Y todo solamente con un solo fin, el de aceptar la invitación del Rey Eterno de militar bajo su bandera. Y un servicio cada vez más al servicio de la *universalidad* buscando siempre una intención muy pura y recta, con la mira puesta en el mayor servicio divino y el bien más universal. No en vano nos dice que "la parte que tiene más necesidad donde se espera mayor fruto, donde hay mayor deuda de nuestra parte, donde el bien es más universal (personas o ciudades de quienes dependa mayor influjo, universidades...),

donde se ha sembrado cizaña o mala opinión de la Compañía. Se han de preferir los bienes espirituales, de mayor perfección, los más urgentes, los trabajos que nadie se ocupa o los especialmente propios, los más seguros para el que los realiza... los más durables a los que ayudan por poco tiempo" . Un modo de ver su misión con amplios horizontes y en el que empeño su vida toda .

No podemos terminar sin antes enfatizar lo que es un hecho evidente: mientras más profundizamos en la vida, primero de Iñigo *López* de Loyola y más tarde de Ignacio, más nos asombramos del modo en que aprendió a ser hombre de su tiempo, profundamente afianzado en su mundo y en su historia. Cuando atisbamos el complejo entramado de las Constituciones, no deja de maravillarnos cómo supo encarnar en un marco jurídico la experiencia de Dios vivida en los Ejercicios Espirituales. Si damos un paseo por la historia de la Orden nos damos cuenta que fue - efectivamente - un regalo de Dios para la Iglesia. En todos los casos, nos resulta imposible resumir - y más aún, expresar -, la riqueza y profundidad del modo como Ignacio de Loyola ejerció su misión, primero como gentilhomme, diplomático, aprendiz de soldado, "caballero a lo divino", peregrino, estudiante y después como líder al frente de un organismo tan complejo y peculiar como la Compañía de Jesús. El extenso epistolario ignaciano presenta evidencias de una época histórica complicada y confusa. Un cambio de época de indudable impacto con el Humanismo y su aporte al mundo de las artes, la vida política y la conformación de una Europa novedosa. Las universidades y sus significativos aportes a las ciencias y, de un modo especial, a la filosofía y la teología. La situación de un mundo cambiante todavía ante los efectos del impacto del descubrimiento de América y las ambiciones de los grandes reinos. Sin olvidar, desde luego, los momentos dolorosos y llenos de tensión por los que atravesaba la Iglesia, las heridas sin cerrar causadas por Martín Lutero, Juan Calvino y tantos otros opositores de la Iglesia y el Romano Pontífice. Y junto a todo esto, la gran ignorancia del pueblo e incluso de los sacerdotes en materia de fe y, a la vez, su sed de Dios, su necesidad y búsqueda afanosa de conversión y de reforma.

Era un mundo especial, difícil, problemático y problematizado, es verdad. Sin embargo, la gran capacidad de Ignacio de Loyola como el hombre que supo hacerse cargo de la situación y responder a los retos de su tiempo está fuera de toda duda. Su figura carismática para dirigir y mandar nos inspira para hacer frente al mundo de hoy, curiosamente con desafíos un tanto semejantes a los de su tiempo. *Un líder que amaba lo que hacía pues era consciente de que así lo había descubierto en su amorosa e infatigable búsqueda de la voluntad de Dios.* Ignacio de Loyola desarrolló un liderazgo nítido, realista, centrado, universal, perfectamente consciente de que todo lo hacía para hacer vida lo que había *experimentado* y escrito en los Ejercicios Espirituales y de lo que estaba plenamente convencido: era necesario *en todo amar y servir*. Había que darlo todo, la vida si era preciso, para la Mayor Gloria de Dios. Ignacio, el caballero de la Orden de la Banda, el gentilhombre castellano, el aprendiz de contador, el "hombre del saco" de Manresa, el universitario de Alcalá, Salamanca y París, el Prepósito General y el Santo, aprendió a ser un hombre de mundo y para el mundo se despojaba de sí cada vez que tenía que ejercer la autoridad. Sólo Dios era importante y para Él se hacía indiferente y buscaba solamente aquello que le daba mayor gloria en el servicio. Lo que menos importaba eran sus propias ideas, o sus posiciones personales. Lo que más le ocupaba y preocupaba era formar verdaderos apóstoles al servicio de Dios, el Único Absoluto. Buscaba compartir la enorme responsabilidad de una Orden religiosa en continuo crecimiento, enfrentada cada vez con mayor fuerza a nuevos desafíos apostólicos, a crecientes demandas del Papa, de Obispos y señores del mundo de su tiempo.

Ignacio de Loyola supo desarrollar un liderazgo inserto en las realidades de este mundo pero siempre con la mirada puesta en discernir para buscar, hallar, sentir y hacer la voluntad de Dios. Después de largas horas de meditación y contemplación del Dios de la historia en la vida diaria y en momentos de consolación y desolación, presentó al Señor la posibilidad de ir concretando sus opciones en posibilidades apostólicas buscando siempre el mayor servicio al hombre y a todos los hombres, siempre fiel a la Iglesia jerárquica y militante. Con su modo de ejercer la autoridad, como un servicio siempre útil y comprometido, formó un cuerpo apostólico ágil y responsable para la misión. Su función como superior era precisamente facilitar que el cuerpo a él encomendado produjese frutos abundantes para la Iglesia y el

mundo. Si se pudiese resumir en una palabra el significado de su misión, podríamos decir que su gran mérito fue que con su vida aprendió a ejercer la autoridad mediante el servicio viviendo y compartiendo su "*omnia ad maiorem Del gloriam*".

EMILIO GONZÁLEZ MAGAÑA, S.J. Profesor en el Instituto de Espiritualidad de la Universidad Gregoriana, Roma. Autor de "Iñigo de Loyola, ¿Una Historia de Fracazos?" y de "Los Ejercicios: Una Oferta de Ignacio de Loyola a los Jóvenes", Seuia-Ytefso, México, 2002.

NOTAS

Lowney, Chris. *Heroic Leadership*, Chicago: Loyola Press, 2003.

García Mateo, Rogelio, "El mundo caballeresco en la vida de Ignacio de Loyola", *Archivum Historicum Societatis Iesu*, NI 60, 27.

González Mínguez, en: Orella Unzué. (1986). *La Hermandad de Vizcaya (1320-1498)*. *Congreso de estudios históricos. Vizcaya en la Edad Media*, San Sebastián: Sociedad de Estudios Vascos-Diputación Foral de Guipúzcoa, 391-418 y 419-448.

Rosell, Cayetano, (Ed.). (1875). *Crónicas de los Reyes de Castilla, desde Don Alfonso el Sabio, hasta los Católicos Don Fernando y Doña Isabel*, Tomo I, Biblioteca de Autores Españoles, Vol. NI 66, Madrid: M. Rivadeneyra, 431.

MI., FD, 469.

Guevara, en: Ochoa, Eugenio. (1850), *Epistolario Español*, Biblioteca de Autores Españoles, Vol. 13, Tomo Primero, Madrid: Imprenta de la Publicidad, D.M., Rivadeneyra, 131.

Un amplio desarrollo en: GoNZÁLEZ MAGAÑA, Jaime Emilio. (2002). *Iñigo de Loyola. ¿Una Historia de Fracasos?* México: SEUIA-ITESO.

MI., EN., I, 366.

LOYOLA, San Ignacio de. Obras. (1991). 5a. Edición. Madrid: B.A.C., 752; Guevara, en Ochoa (1850), Opus cit.. 131-132.

Const., Parte VII [6491; Guevara, en Ochoa (1850), ídem., 131.

Guevara, en Ochoa (1850), Ibídem, 132.

EE., 136-146.

13. García Díaz, Isabel. (1991). "La Orden de la Banda", *Archivum Historicum Societatis Iesu*, Vol. 60, 79.

MI., Ex. II, 90.

Bertrand, Dominique. (1985). *La Politique de Saint Ignace de Loyola. L'analyse Saciale*. París: Les Éditions du Cerf.

16. Barthes, Roland. (1971). *Sade, Fourier, Loyola*, Coll. "Tel quel", París: Éditions du Seuil, 45-54.
- García-Villoslada, Ricardo. (1986), *San Ignacio de Loyola, Nueva Biografía*, Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, Serie Maior 28, 504.
- Leturia, Pedro de. (1938), *El Gentilhombre Iñigo López de Loyola en su Patria y en su siglo*, Montevideo: Editorial Mosca Hermanos, 58.
- ML, Se., I, 43.
- Berger y Luckmann (1995), *La Construcción Social de la Realidad*, Buenos Aires: Amorrortu Editores, 174.
- 21.ML, FN, IV, 781.

MI., FN, III, 608-610.
Const. 820.
Carta de la Obediencia: MI., *Epp. et Instr.* 4, 659 y ss.
Const. 736.
Const. 792.
Const. 774-777.
Const. 719-722.
Const. 790.
Const. Parte VIII, capítulo 1.
Const. Parte IX, capítulo 6.
Const. 723-724.
Const. 728.
Const. 729-730.
Const. 731-732.
Const. 733-734.
MI., FN, IV, 871.
MI., FN, II, 390.
MI., FN, II, 851.
MI., FN, IV, 781.
MI., FN, III, 646-647.
Const. 667.
MI., FN, I, 580-583.
MI., FN, I, 697.
MI., FN, III, 645.
MI., FN, I, 672-673.
MI., FN, III, 662.

MI., FN, I, 725-726.
MI., FN, I, 579-580.
MI., FN, I, 531-533.
MI., FN, I, 586-588.
MI., FN, III, 629, 659, 672-673, 775.
MI., FN, IV, 821-823.
MI., FN, I, 596-603; 716-717, 725.
MI., FN, II, 494.
MI., FN, III, 659; EE 18.
Const. 822.
MI., FN, IV, 825, 827.
MI., FN, IV, 895.
MI., FN, I, 553-554.
MI., FN, III, 664.
MHSI, Series IV, 1, 475-477.
MHSI, Series IV, 1, 475-477, Capítulo 41 del Modo de Gobierno.
MHSI, Series IV, 1, 475-477, Capítulo 2E.
Carta de la Obediencia. MI., *Epp. etInstrW*, 669 y ss.
Const. Parte VII, capítulo 2.
Const. Parte VII, capítulo 2 y 21.
MI., *Epp. etInstrU*, 515.
Const. Parte VII, capítulo 3.
MI., FN, I, 731.
MI., FN, II, 123.
MI., FN, III, 433-434.
MI., FN, III, 631.
MI., FN, I, 693-694.
MI., FN, IV, 897.
MI., FN, III, 635.
MI., FN, I, 554-562; FN, III, 677; FN, IV, 823.
MI., FN, II, 388.
MI., FN, III, 623-624.
MI., FN, II, 357-358.
MI., FN, I, 669-670; II, 347-348; III, 666-667; 684; Const. Parte VI, cap. 5.
MI., FN, I, 684-687.
Const. Parte X, capítulo 6.
Const. Parte VII, capítulo 21.

Const. Parte IX, capítulo 6.
Const. Parte IX, capítulo 6.
Const. Parte IV, capítulo 17.
Const. Parte VIII, capítulo 1.
Const. Parte IX, capítulo 6.
MI., FN, IV, 889.
91.MI..FN, IV, 781.
MI., FN, III, 649.
MI., FN, I, 728.
Carta de la Obediencia. MI., Epp. et Instr IV, 669 y ss.
Ex. Capítulo 4. MHSI serie III, 1.
MI., *Epp. et Instrll*, 437-8.
MI., *Epp. et Instrlll*, 499-503 y Const. Parte VIII, capítulo 3.
Bula Regimini militantis Ecclesiae en MHSI, Serie III, I, 25-29.
Const. SI, 301.

Const. III, capítulo 3.

Rivadeneira. MHSI Series IV, 345.

San Francisco Javier. (1996). Cartas y Escritos de. Madrid; BAC, 258, 341-342, 327.

Const. Parte VIII, capítulo 1.

Const. Parte VIII. Capítulo 1.

Const. Parte VI, capítulo 5.

Const. III, capítulo 1.

MI., *Epp. et Instrd*, 251.

Avisos Primero (año 1547) en MHSI, Reglas 141-143.

MHSI, Regla 241. (Const. Collegiorum, año 1550?) .

Bula RegiminiY, en MHSI, Serie III, 1, 27-28.

Examen, capítulo 1, 6; Const. Parte III, capítulo 2, 5.

EE números 83-84; Const. Parte VI, capítulo 2 y Parte IV, capítulo 4.

MI., *Epp. et Instr*, 4, 494-495.

Const. Parte VI, capítulo 2.

Selectas número F. N. sent. 2.

MI., *Epp. et Instr*, 2, 481-483.

Const. Parte VII, capítulo 2.

MI., FN, II, 379-