

GOBIERNO DE LA COMPAÑÍA. ¿QUE HAY DE NUEVO?

Alfred Darmanin, S.J.

*Autor del libro "Developing leadership skills"
Enseña Psicología en la Universidad de Malta*

El adjetivo "ignaciano" ha sido aplicado a distintos campos - espiritualidad, discernimiento, pedagogía, manera de proceder, criterios apostólicos, etcétera. Ahora el uso se ha extendido al gobierno Ignaciano o al liderazgo Ignaciano. El término "gobierno" quizás exprese mejor la idea de una aplicación concreta del liderazgo Ignaciano a la Compañía de hoy. El Gobierno podría considerarse como un aspecto del liderazgo - y también viceversa.

Se podría decir que, como otros decretos de la Congregación General 35ª, el quinto decreto sobre el "Gobierno al Servicio de la Misión Universal" incluye explorar áreas donde es necesario un cambio, poner más énfasis en ciertos aspectos, exhortar al cumplimiento de decretos anteriores, y prestar apoyo a prácticas actuales en algunos temas. Comparado con otros decretos, sin embargo, éste es más práctico, más concreto y más específico.

En este decreto, se ha elegido una clara opción en el terreno de los criterios. La meta dominante debe ser nuestra Misión Universal. Lo que se elige y las decisiones que se toman deben ser consideradas en función, y al servicio, de la mayor universalidad (n. 1). Por ello las nuevas estructuras que se proponen deben considerarse a la luz de nuestra misión y de nuestra espiritualidad.

Otros decretos se refieren a nuestra misión universal, por ejemplo el que trata de nuestra misión (D. 2, n. 37-38). También el decreto sobre nuestra identidad y carisma menciona explícitamente la “Misión Universal de la Iglesia” (D. 1, n. 16). “Servir hoy a la misión de Cristo significa prestar especial atención a su contexto *global*” (D. 1, n.20), y “Todo el mundo es objeto de nuestro interés y atención” (D. 1, n.23).

¿A quién interesará este decreto? Un delegado dijo que este decreto será el menos leído! Y sin embargo debería interesar a todos los jesuitas— superiores y no superiores. Quizás los religiosos, en general, no se sientan tan entusiasmados por él, aunque les afecta también a ellos en sus relaciones

*por ello las nuevas estructuras
que se proponen deben
considerarse a la luz
de nuestra misión
y de nuestra espiritualidad*

con los superiores locales y provinciales. Doy por supuesto que los Provinciales en particular tendrán muy en cuenta este decreto en su gobierno.

Este decreto se adapta a los tres niveles clásicos ignacianos de gobierno en la Compañía. Es decir el general, el provincial y el local, y también a la dinámica interna entre esos tres niveles. Esos mismos niveles corresponden al compromiso de cada jesuita, y a su participación en la Compañía: como miembro de una comunidad local, adscrito a una Provincia/Región, e insertado en el cuerpo único apostólico de toda la Compañía (CN, 255).

Mientras que este decreto incorpora, y se refiere a, conceptos que se encuentran en organizaciones seculares, insiste en fomentar los valores ignacianos y su importancia hoy para nuestra forma de gobernar, y manera de proceder. Combinar o integrar estas dos orientaciones complementarias es un reto para nosotros.

Permitan que ahora trate cada uno de los tres capítulos del decreto y que haga algunas observaciones sobre ellos. Como en documentos similares, el decreto pasa de la enumeración de principios a directivas concretas, y a las aplicaciones prácticas, para las estructuras actuales de gobierno. Aquí, como en otros pasajes, nos encontramos con la dificultad de la diversidad a nivel global, donde las circunstancias y contextos varían radicalmente. Por ello, hay que tener sumo cuidado de no especificar

directivas o sugerencias demasiado concretas, sino más bien expresar principios, orientaciones y criterios que sirvan de ayuda.

Gobierno General

En lo que toca a la Congregación General el decreto autoriza al Padre General para que lleve a cabo una revisión de la Fórmula de la Congregación General, de la de Procuradores, y también de las Congregaciones Provinciales. La revisión deberá seguir ciertos principios y respetar el papel tradicional de la Congregación General.

Para que una Congregación General funcione eficazmente, se necesita que le preceda mucho trabajo preparatorio. A esta preparación previa pueden contribuir varios cuerpos de la Compañía: reuniones de Provinciales, de Presidentes de Conferencias, de electores de Asistencias, de varios sectores apostólicos, y de otros. Cuando una organización global de 225 ejecutivos se reúne durante dos meses, tienen que encontrar que el trabajo básico previo está ya bien preparado para que ellos puedan hallar alguna forma de consenso.

*la presencia
en la Congregación General
de un número adecuado de Hermanos,
como electores y no sólo ad negocia,
sino también ad electionem*

Lo nuevo aquí es el n.º 4 c 2, a saber, la presencia en la Congregación General de un número adecuado de Hermanos, como *electores* y no sólo *ad negocia*, sino también *ad electionem*. Esto asegura que toda la Compañía está representada en la Congregación General.

Cuando trata del Gobierno Central, el decreto encarga al P. General una reorganización a este nivel para el servicio de la misión universal, a través de una revisión completa (nº 9). Esa revisión debería, en mi opinión, permitir al P. General ejercer su papel de líder y delegar ciertos aspectos administrativos en otros miembros de su equipo.

En mi artículo “Espiritualidad Ignaciana y Liderazgo en las Organizaciones Actuales” (Revista de Espiritualidad Ignaciana xxxvi, ii, Nº 109, 2005, CIS Roma) explico la diferencia entre liderazgo y administración.

Pregunté entonces si, de acuerdo con esa diferencia, San Ignacio fue un líder o un administrador. La respuesta clara es que fue ambas cosas, porque ejerció ciertamente el liderazgo y la administración. Tuvo una visión, un propósito y una misión: promover la eficacia apostólica. Al mismo tiempo,

*en orden a cumplir con
nuestra misión universal
necesitamos promover
la cooperación inter
y supra provincial*

presentó estrategias eficaces, medios y métodos, estructuras y recursos, adaptados al fin y objetivos pretendidos. Además, al describir las cualidades de un superior en la Compañía, Ignacio menciona cualidades o características que suponen habilidades de líder y de administrador. Sin embargo da más importancia a las cualidades de líder que a las de administrador. Cuando las cualidades de administrador faltan en un superior, sus ayudantes (socio,

ministro, ecónomo, etc) pueden suplir esa laguna.

La revisión del Gobierno central de la Compañía necesita llevarse a cabo seria y profesionalmente, desarrollando un plan estratégico, fijando claros objetivos, concretando cargos y funciones (por ejemplo para oficiales y secretariados de la Curia), dibujando perfiles de las funciones, componiendo un organigrama eficaz y desarrollando mecanismos de evaluación. Todos estos elementos son ingredientes esenciales en cualquier organización o empresa.

La **Conferencia de Superiores Mayores**, junto con el papel de su Presidente, ha sido un tema esperado para su debate en la Congregación General. Mientras que cada Conferencia tiene sus características especiales, ciertos principios y orientaciones tenían que ser determinadas en la Congregación General. Un buen número de jesuitas pensaban que estas Conferencias podían facilitar la coordinación y colaboración entre Provincias y Asistencias. Otros temían que esto podía crear un nuevo nivel de autoridad jerárquica dentro de la Compañía.

El decreto opta por un camino intermedio. Presenta las Conferencias dentro de las perspectivas de la misión universal. En orden a cumplir con nuestra misión universal necesitamos promover la cooperación inter y supra provincial. Con este fin hay que habilitar alguna forma de estructura que a su vez crea un sentido de solidaridad y responsabilidad entre los mismos Provinciales. Sin embargo el decreto establece claramente que “las

conferencias no constituyen un nuevo nivel de gobierno intermedio entre el General y los Provinciales” (n. 18b), sino que ofrecen una oportunidad de considerar seriamente que la misión de la Compañía va más allá de nuestra propia Provincia.

El papel y la competencia del *Presidente de la Conferencia* están claramente descritos. Como Superior Mayor tiene la responsabilidad de la *cura personalis* y de la *cura apostólica*. Los principios de subsidiaridad, y el principio de darle suficiente autoridad para cumplir debidamente su cargo, también se le aplican a él. La experiencia de administración en las sociedades ha demostrado que dar responsabilidad a un empleado, sin darle la autoridad correspondiente, conduce a la frustración.

Sin embargo, el estar sujeto a dar cuenta de su gestión debe acompañar a la responsabilidad y a la autoridad, como ingrediente básico de un liderazgo eficaz. El decreto (n.20c2) especifica que los Provinciales deben responder ante el General acerca del gobierno interno de las Provincias y ante el Presidente acerca de las áreas concretas de su competencia.

Hay algo nuevo en este decreto cuando trata de enumerar los destinos del personal para las obras comunes, que dependen de la Conferencia. La CG34, D. 21, n. 24, dice: “cuando a un Superior Mayor se le pide que destine a un sujeto particular para una obra común, debe normalmente dar a esta petición prioridad, *al menos igual* a la que tienen las necesidades de su propia Provincia”. Ahora la CG35, sobre el gobierno n.20a1, afirma que “si todas las demás cosas son iguales, las necesidades de las actuaciones y obras de la Conferencia tienen *prioridad* sobre las de las provincias individuales”. Hay por consiguiente aquí una modificación, y no un cambio radical. En este decreto, de hecho, no se contemplan cambios radicales, a menos que estos resulten de las tareas delegadas al Padre General por la Congregación General.

Gobierno Provincial

Una tarea importante, aunque difícil, de todo líder institucional es combinar o integrar las necesidades individuales de los miembros con los fines de la institución. Como líder animador el papel del Provincial es integrar (compaginar) la *cura personalis* con la *cura apostólica* sin perder de vista la misión de la Provincia y sus planes apostólicos. El genio de San Ignacio encontró una manera original de llevar a cabo esa integración, a través de

la famosa *manifestación o cuenta de conciencia*, que se ha convertido en una característica importante del liderazgo ignaciano.

En el n. 20 la Congregación General pide al Padre General que constituya una comisión que reflexione sobre las provincias y sus estructuras, según los criterios propuestos para la creación, nueva configuración, y supresión de provincias. El resultado final será que los cambios requeridos tendrán su reflejo en cómo las provincias pueden ser gobernadas con eficacia.

La Congregación General impulsa también un estilo de liderazgo y gobierno participativo. De manera concreta recomienda que al adoptar decisiones a todos los niveles, se adopte un enfoque basado en el discernimiento en los procesos de planificación y toma de decisiones. En

este campo el decreto insiste en que las tareas específicas de las diferentes comisiones, del personal y de los oficiales, incluidos el correspondiente superior y los consultores de provincia, se comuniquen de manera clara. Es de notar que en el n. 28 del decreto añade, entre la lista de tareas para la Comisión de Ministerios, “la formación apostólica

*como líder animador
el papel del Provincial es integrar
(compaginar) la cura personalis
con la cura apostólica sin perder
de vista la misión de la Provincia
y sus planes apostólicos*

permanente de los colaboradores”.

Un tema, del que se ha hablado y escrito mucho, y que ahora se menciona explícitamente en un decreto de la CG, es el de “*formación para el liderazgo*” (n. 30-32). No pocos jesuitas se han quejado de que de repente se les pide que asuman una importante responsabilidad de liderazgo sin la formación y preparación para ello. Esta preparación para el liderazgo es de aplicación no sólo para los que son nombrados superiores en la Compañía sino también para los que dirigen obras apostólicas. Está también pensado para posibles líderes y para la formación permanente de los que ya ejercen el liderazgo.

El decreto (n 31) menciona algunas áreas-clave en el desarrollo de habilidades y formación de actitudes, que deben ser incluidas en el programa de formación. A esta lista de habilidades yo añadiría las siguientes:

habilidades intrra personales como el manejo de estrés y de tiempo, habilidades en la comunicación ínter-personal con una persona, incluido el caso de miembros difíciles, y otras Habilidades relacionadas con la delegación, el Hablar en público y la Creatividad.

Gobierno Local

Al parecer la Congregación General se dio cuenta de que aspectos importantes que se refieren al superior local ya han sido citados o puestos por escrito. Estos principios y directrices que se refieren al gobierno local pueden encontrarse en las “*Orientaciones para Superiores Locales, Normas Complementarias*”, y en “*Orientaciones para las Relaciones entre el Superior y el Director de Obra*”.

El decreto se refiere con frecuencia a estos documentos, destacando su importancia al mismo tiempo que resalta ciertos temas y retos. Reconoce ciertos obstáculos que han surgido al cumplir el superior su misión (n. 35). Un ejemplo es cuando no se respeta el principio de subsidiaridad en el gobierno, porque se concede demasiada autoridad al nivel provincial en la toma de decisiones, en relación con el nivel local.

La Congregación General recomienda también reuniones periódicas de superiores locales convocadas por el provincial, así como cursillos a nivel provincial, o de conferencia de provinciales, para los nuevos superiores. Estas recomendaciones ya han sido atendidas en ciertas provincias o regiones y han sido beneficiosas para los participantes.

En el otro decreto, sobre la Obediencia, hay una sección completa que atañe a los Superiores tanto mayores como locales (n. 47-52). El decreto también menciona la importancia de la cuenta de conciencia en la práctica de la obediencia, en la delegación eficaz, la fidelidad creativa, el proceso de subsidiaridad y la preparación de superiores.

Conclusión

En mi opinión el mensaje de este decreto a la Compañía universal es: Teniendo en cuenta nuestra conciencia de la identidad global de la Compañía, y de la universalidad de nuestra misión, ¿cómo puede organizarse, coordinarse y desarrollarse de la mejor manera el gobierno de la Compañía? ¿Qué estructuras para la colaboración serían las más adecuadas

— GOBIERNO DE LA COMPAÑIA: ¿QUE HAY DE NUEVO? —

para tratar eficazmente los temas y las necesidades globales, a la luz de nuestro carisma ignaciano? Estemos abiertos al cambio de nuestra mentalidad y tengamos los corazones preparados para responder a esta llamada renovadora y a este reto de una misión universal.

Finalmente, este decreto, como los otros, tiene que ser entendido en su contexto. La CG 35 ha tenido como objetivo primario la elección de un nuevo Superior General. Y a ello se ha dedicado mucho tiempo y esfuerzo. La Congregación General también tenía como fin otros temas importantes que han surgido desde la última CG, y se esperaba que diese respuesta a ellos.

La respuesta llega en diversas formas: exhortando a los jesuitas a vivir nuestro carisma en el mundo de hoy; haciendo una llamada a la continuidad pero indicando el camino a seguir para el futuro; clarificando, y no meramente repitiendo documentos ya existentes; apoyando o confirmando ciertas decisiones ya tomadas; haciendo recomendaciones para que el P. General las considere; y formando los oportunos comités y comisiones.

La Congregación General ha respondido no sólo a través del contenido de los decretos y documentos. El resultado positivo de la Congregación General se debe también al proceso fructífero que se ha utilizado en su realización y a la consolación espiritual corporativa experimentada por los delegados. Cuando los delegados hagan partícipes de ello al resto de la Compañía, esperamos que tenga lugar una auténtica renovación colectiva en el Espíritu.

Traducción: Francisco de Solís SJ