

## Liderazgo ignaciano y el Panorama de Liderazgo Contemporáneo: Un Ejercicio de Compromiso Contracultural

Thomas Kelly

Jennifer Moss Breen

Follow this and additional works at: <https://epublications.regis.edu/jhe>



Part of the [Leadership Studies Commons](#)

---

## Liderazgo Ignaciano y el Panorama de Liderazgo Contemporáneo: Un Ejercicio de Compromiso Contracultural

Thomas M. Kelly  
Profesor de Teología  
Creighton University  
[thomaskelly@creighton.edu](mailto:thomaskelly@creighton.edu)

Jennifer Moss Breen  
Profesora Asociada y Directora del Programa de Liderazgo Interdisciplinar  
Creighton University  
[jennifermossbreen@creighton.edu](mailto:jennifermossbreen@creighton.edu)

### Resumen

Este artículo fue escrito como un diálogo entre dos miembros del profesorado y académicos que trabajan en una institución Jesuita. Este diálogo surgió a partir de su interés compartido en el liderazgo, especialmente un interés en el liderazgo ignaciano. Thomas Kelly trabaja en nuestra institución como teólogo y antiguo director de aprendizaje y servicio académico, y Moss Breen trabaja en la universidad como directora de un programa EdD de liderazgo interdisciplinar. Su formación y ámbitos de trabajo difieren, pero su interés en el liderazgo ignaciano es común a ambos. Kelly inicia la conversación y Moss Breen le responde.

De acuerdo con el espíritu de los primeros jesuitas, que intercambiaban cartas en las que sopesaban las cuestiones importantes que informaban la formación de la Sociedad de Jesús, los autores, Jennifer Moss Breen y Tom Kelly, han elegido seguir una vía de exploración similar. Esto refleja el diálogo actual y orgánico que mantienen y captura el flujo de su conversación durante los ocho meses en los que intercambiaron correspondencia sobre este tema.

### *Querida Jennifer:*

Estoy deseando escribir este artículo con usted y disfruté mucho de nuestras conversaciones. Déjeme comenzar este diálogo compartiendo algunas de mis ideas sobre el liderazgo en relación a Ignacio. Las teorías sobre el liderazgo a menudo parten de distintas ideas, valores o métodos que llevan a conclusiones diferentes. Ser un líder “efectivo”, por ejemplo, implica una interpretación del significado de “efectivo” y de si dicho método nos permite alcanzar las propias metas. Maquiavelo podría ser un ejemplo de líder “efectivo” si las metas en sí mismas fueran más importantes que la forma en que se alcanzan. Sin embargo es posible que incluso Maquiavelo tuviera intenciones más cívicas al escribir *El Príncipe*.<sup>1</sup> La complejidad del liderazgo en sus muchos contextos pide un examen más profundo, especialmente al tratar de hallar conexiones entre los estudios contemporáneos sobre el liderazgo y el liderazgo ignaciano. Podríamos preguntarnos si Maquiavelo habría seguido un camino vital similar

al de Ignacio, en caso de haber tenido la mala suerte de ser lesionado en batalla con los consiguientes meses de recuperación, de haber tenido visiones inspiradoras, una conversión radical y su formación religiosa.

Hubo similitudes en las primeras etapas de la vida de Nicolás Maquiavelo e Íñigo López de Loyola. De hecho, muchos no saben que fueron coetáneos. Y si bien compartieron el mismo momento histórico, sus vidas y logros respectivos difirieron en gran medida. Aunque ambos comenzaron con aspiraciones de triunfar en la corte, Maquiavelo escogió el camino de la amargura y buscó venganza contra la familia Medici. Ignacio escuchó las palabras de Dios en su corazón, conoció la humildad y cambió para siempre.

De manera que al hablar del Liderazgo ignaciano podemos tener la tentación de alinearlos con otros modelos y comenzar por determinar los resultados obtenidos y hacer todo lo posible para llegar al

mismo resultado sin importar el coste, si bien esto sería un error. Sin embargo, a diferencia de su coetáneo, Ignacio daba el mismo valor a los medios que a los fines. El momento en que Ignacio aprendió a tomar decisiones distintas de las de Maquiavelo fue el momento en que nació una nueva orden religiosa.

Me pregunto cuál sería el resultado de basar un enfoque sobre el liderazgo sobre una forma de espiritualidad, en lugar de sobre el logro de metas profanas. ¿Sería distinto ese enfoque de los estudios contemporáneos sobre el liderazgo? Y, en última instancia, ¿qué importaría eso? Si hay quien conoce el término *liderazgo ignaciano* probablemente sea debido a Chris Lowney y sus libros, que popularizaron el concepto. Lowney traduce las lecciones de vida de Ignacio en lo que él llama los “cuatro pilares” del liderazgo, que identifica con autoconciencia, heroísmo, ingenuidad y amor. Así los describe en su aclamada obra *Heroic Leadership: Best Practices from the 450-Year Old Company that Changed the World* (2009).<sup>2</sup> Como su título indica, el libro de Lowney está dirigido principalmente al mundo empresarial, si bien su marco conceptual puede adaptarse al entorno educativo y a otras áreas. Sin embargo, incluso Lowney ha seguido reformulando su exploración del liderazgo ignaciano en su apasionante biografía *Pope Francis: Why He Leads the Way He Leads*.<sup>3</sup> Ello sugiere que hay muchas formas de conceptualizar el liderazgo ignaciano. Sin embargo, creo que sería más productivo tratar de afrontar estas cuestiones desde el principio, quizás mediante un acercamiento a las fuentes originales de Ignacio, sin depender del enfoque de Lowney. Esto nos permitirá tomar un enfoque original y creativo para conceptualizar esto en nuestro propio contexto.

### **Querido Tom:**

Gracias por compartir tus ideas. Es difícil imaginarse a Ignacio y a Nicolás Maquiavelo deambulando por el mismo paisaje europeo. Ambos dejaron una impronta indeleble sobre el concepto de liderazgo como hoy lo conocemos— Ignacio el líder que inauguró un nuevo camino de enseñanza y aprendizaje mediante sus *Ejercicios Espirituales* y Maquiavelo, que en nuestras mentes siempre será el creador del enfoque basado en “el fin justifica los medios”.

Comenzaré respondiendo a tus preguntas – ¿cómo sería un enfoque del liderazgo basado en una perspectiva espiritual en lugar de en una mentalidad basada en los resultados? ¿El enfoque espiritual sería distinto de los conceptos disponibles en los estudios contemporáneos sobre la espiritualidad? Y, en cualquier caso, ¿importaría eso? Estas preguntas son las que me llevaron a conversar con usted, pues para mí ambos enfoques son valiosos. Para bien o para mal vivimos en un mundo donde lo que se valora son los logros: incluso Ignacio se fijó metas y logros a lo largo de su vida.<sup>4</sup> La existencia de una educación jesuita es un logro significativo de su obra. Este logro llevó años de discernimiento, exploración y la creación de los *Ejercicios Espirituales*, así como de escuchar la voluntad de Dios para con la Compañía de Jesús.

Y al mismo tiempo una práctica de liderazgo basada en lo espiritual es atractiva, especialmente dado el mundo complejo y problemático en que vivimos hoy. Para adoptar un enfoque espiritual del liderazgo se presupone que al enfrentarse a decisiones difíciles un líder aplicará una lente espiritual para informar su comportamiento y prácticas, al margen del potencial resultado. Por ejemplo, si un líder basa su liderazgo en la espiritualidad, él o ella deberá tomar decisiones que honren su compromiso de fe al margen de los potenciales resultados negativos para su organización o para la sociedad. Acaso esto explique por qué las prácticas de liderazgo espiritual son tan escasas.

Honrar nuestra fe, sin importar lo fuerte que sea, puede tomar distintas formas dependiendo de con quién hablemos. Como la pléthora de teorías éticas que han dominado nuestra cultura durante siglos, espiritualmente variadas en su significado y aplicación en el tiempo.<sup>5</sup> Muchos actos criminales han sido cometidos en nombre de la espiritualidad y esto no es lo que pensamos que Dios quiere para nosotros.<sup>6</sup>

Yo sostengo que el enfoque de liderazgo espiritual y el enfoque profano contemporáneo son necesariamente distintos, y que esto importa mucho; sin embargo, me pregunto si un liderazgo basado en la espiritualidad es una meta realista para nuestra sociedad. Como seres humanos, nuestra naturaleza es subjetiva e imperfecta, como

lo era la de Ignacio. Y si bien muchos seguimos y adoptamos prácticas espirituales, nunca lo hacemos de forma perfecta. Dada la cantidad de decisiones difíciles que tomamos a diario, es probable que algunas estén basadas en la obtención de resultados distintos de aquellos informados por la espiritualidad. Evaluamos nuestras decisiones con base en muchos factores, no pensando sólo en lo que Dios nos llama a hacer. Hasta el creyente más fervoroso puede equivocarse.

Al mismo tiempo tenemos el ejemplo de líderes como el Papa Francisco, Ignacio, la Madre Teresa y Gandhi, que sí tomaron sus decisiones basándose sólo en su entendimiento de la voluntad de Dios. Estos líderes fueron capaces de renunciar a su propio confort y oportunidades personales para servir a los más necesitados; siguieron su llamado para trabajar en nombre de Dios. Decidieron servir en lugar de ser servidos o permanecer al margen. Podrían ser los modelos que sirvan de enlace entre el Liderazgo ignaciano y la idea contemporánea de liderazgo.

Las teorías seculares contemporáneas sobre liderazgo son valiosas porque ofrecen modelos que pueden ser más asequibles y accesibles que estos individuos excepcionales. Si bien podemos tratar de emular los comportamientos de liderazgo de la Madre Teresa, Gandhi, Ignacio y el Papa Francisco, también debemos recordar que ni siquiera ellos eran perfectos. Sin embargo, podemos estudiar y poner en práctica las destrezas e ideas expuestas por las teorías contemporáneas de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional,<sup>7</sup> de servicio,<sup>8</sup> y adaptativo, y podemos construir nuestra propia humildad,<sup>9</sup> autoconciencia<sup>10</sup> e inteligencia cultural<sup>11</sup> vinculadas al liderazgo. Estas competencias y características de liderazgo ofrecen estrategias que nos permiten emular a líderes espirituales como Ignacio, y presentan elementos que podrían alinearse con lo espiritual porque forman líderes para el bien común.

Las teorías y fundamentos que me dispongo a tratar son accesibles para todos y pueden ser desarrollados y aprendidos— de forma similar a lo que la Iglesia nos enseña sobre el llamado a la Santidad. Pero en nuestra sociedad contemporánea la noción de santidad puede

parecer fuera del alcance para muchos líderes. Aun así, los líderes pueden invertir tiempo en aprender a ser mejores, y estas teorías ofrecen un método accesible y tangible de crecimiento como líder en la sociedad contemporánea y como líder espiritual. Seguirá habiendo decisiones difíciles que tomar, pero estas teorías ofrecen técnicas prácticas para usar como guía. No todas estas teorías están basadas plenamente en la obtención de resultados. Se asume que el liderazgo implica trabajar para mejorar la sociedad y las vidas de los otros, y esta fue la obra de Ignacio. Sin embargo, es difícil aprehender los resultados de las competencias blandas como el crecimiento espiritual, la comprensión de perspectivas ajenas y el servicio. Las primeras teorías sobre el liderazgo y muchas prácticas organizacionales actuales, en particular aquellas relacionadas con el entorno empresarial, se enfocan en los resultados relacionados con la productividad, eficiencia y sostenibilidad, y ese proceso a menudo implica una renuncia al componente humano.<sup>12</sup>

El bienestar y la eficiencia organizacional son metas valiosas, pero a menudo ignoran las perspectivas espiritual y humana que Ignacio se esforzó tanto por recordar. Desarrollaré estas teorías más adelante, pero por ahora se lo dejo a usted, Tom, para que exponga sus reflexiones y pensamientos.

### *Querida Jennifer:*

Gracias por compartir sus pensamientos. Me gustaría desarrollar no solo la idea del liderazgo espiritual, sino más específicamente la del liderazgo ignaciano. Creo que el liderazgo ignaciano, por definición, emerge de una espiritualidad fundamentalmente contracultural porque no se basa solo en el interés propio, de mirada estrecha, ni siquiera en lo que las personas en general consideran bueno para ellas. Un enfoque así comprende más bien la realización humana como algo basado en “la misión de reconciliar y recrear una relación adecuada con Dios, con los otros y con la creación.”<sup>13</sup> Esto es una meta, pero un tipo muy distinto.

Este enfoque era contracultural en la época de Ignacio y sigue siéndolo a día de hoy. Por ello, no encaja fácilmente en la plétora de paradigmas sobre el liderazgo ni en los métodos usados para medir sus resultados, aunque puede compartir

ideas similares con algunos de ellos. Para profundizar en esto creo que debemos definir la espiritualidad en general y la espiritualidad de Ignacio en particular. A continuación, debido a que los criterios para definir el éxito son parte del ámbito espiritual, debemos preguntarnos cómo un acercamiento al Liderazgo ignaciano podría entrar en conflicto con los valores culturales dominantes. Por último, ¿cuáles son los desafíos y beneficios que presenta un paradigma contracultural del liderazgo ignaciano?

Déjeme comenzar por una consideración sobre la espiritualidad y la condición humana. En un mundo diverso y plural es importante ofrecer una noción de espiritualidad que pueda ser comprendida por la mayoría. Esto es especialmente importante para los *millennials* que a menudo afirman preferir la espiritualidad sobre la religión.<sup>14</sup> A efectos de nuestra conversación, la espiritualidad hace referencia a la interacción de tres relaciones nucleares y fundamentales compartidas por todos los seres humanos: cómo las personas comprenden y se relacionan consigo mismas, cómo comprenden y se relacionan con su destino superior y cómo comprenden y se relacionan con el mundo. Permítame comenzar por desarrollar la autocomprensión.<sup>15</sup>

Todos los seres humanos tienen una relación consigo mismos, aun cuando esa relación implique un desconocimiento irreflexivo del propio ser. Puede ser que nos percibamos a nosotros mismos de distintas formas con el paso del tiempo o a lo largo de nuestra vida. Tal vez nos percibamos como indefensos (fatalismo) en términos de nuestra autonomía, o capaces de actuar y cambiar nuestra historia (optimismo). Tal vez nos percibamos moralmente en las categorías de bondad (virtuosos) o maldad (pecaminosos). Tal vez nos percibamos a través de la reflexión explícita sobre nuestro ser (autoconscientes) o nunca pensemos en quiénes somos o en quiénes nos estamos convirtiendo o en por qué hacemos lo que hacemos (no reflexivos).

Pero de uno u otro modo todos tenemos una relación con nuestro ser, aunque sólo sea en el “Yo” que musitamos para distinguirnos de los otros al comunicarnos. Podría decirse que todo el mundo, sin importar el momento o el lugar, por omisión o comisión, tiene alguna noción del “yo”

al que se refieren cuando aluden a sí mismos en el lenguaje y la interacción. Este “yo” es uno de tres polos en una relación llamada espiritualidad. El segundo componente de la espiritualidad es nuestra relación con lo que en última instancia corresponde a nuestra vida—lo que podría llamarse nuestro “dios funcional”. Ante esto diría que los seres humanos cuentan con un sentido íntimo de *terminus*, un destino o meta hacia la que sus acciones se dirigen en última instancia. Para algunos este movimiento hacia su destino puede ser la simple supervivencia, para otros la acumulación de poder, prestigio o posesiones, y para otros una búsqueda de ideales como la iluminación, la salvación o la paz. Al margen de sus contenidos, la condición humana nos lleva hacia una meta imaginada por la que todos luchamos, aun cuando esa meta sea la negación de la propia meta (nihilismo) y las consecuencias derivadas de ello. Casi todo el mundo se levanta de la cama cada día por algún motivo, aun cuando ese motivo sea vivir otro día más de absurdo sinsentido o simplemente para satisfacer nuestras necesidades fisiológicas, nuestra necesidad de abrigo o de bienestar físico.

Debido a que somos seres intrínsecamente limitados, es posible que nuestra motivación *ideal* y nuestra motivación *real* no estén alineados; esto es algo común. Por ejemplo, a menudo oigo cómo los estudiantes hablan de su intención de practicar la medicina debido a su profundo deseo de “ayudar a otros”. Cuando se indaga sobre si este deseo de ayudar a otros implica vivir una vida simple o servir a los más necesitados o a quienes tienen menos recursos, a menudo se perciben los límites del altruismo y cierta evidencia de que ese interés en la medicina podría estar relacionado con la percepción de ciertos ingresos o la adquisición de prestigio. En este caso, cuando hurgamos en la motivación de los alumnos para practicar la medicina, la motivación ideal y la motivación real no coinciden.

La comprensión de y la relación con uno mismo y con su motivación y destino guardan una relación estrecha. En la medida en que uno sea honesto y verdaderamente autorreflexivo, su motivación *ideal* y su motivación *real* deberían coincidir, si bien nunca de forma perfecta. Estas dos relaciones fundamentales—en primer lugar con uno mismo, se perciba como se perciba, y en segundo lugar

con su motivación y destino, se entienda como se entienda—llevan a una forma de enfrentar la realidad, esto es, el contexto en el que nos movemos y vivimos—es decir, el mundo.

¿Cómo influyen nuestras percepciones de nuestro propio ser y nuestro destino en nuestra interacción con el mundo? Si me percibo a mí mismo como desesperanzado y oprimido por otros y mi motivación final es la sola supervivencia, mis acciones en el mundo estarán derivadas de esas dos relaciones. Podré usar mi voluntad libremente para escoger esta respuesta sin darme cuenta realmente de que soy libre de elegir. De forma parecida, si me percibo como un agente de cambio y a mi destino final como el amor absoluto, mis acciones en el mundo (si las dos relaciones antes nombradas son auténticas) se condecirán con y fluirán desde esta percepción—si bien de forma siempre imperfecta. Del mismo modo, si no tengo conciencia de mí mismo salvo como alguien que persigue el placer de forma irreflexiva, mi relación con el mundo tendrá lugar a través de actos que maximicen mi placer y minimicen mi dolor (en lo que sería la visión de la humanidad propugnada por Freud).

Lo que se pretende con todo esto es argumentar que la espiritualidad es algo inherente a la condición humana. Ya seamos freudianos, cristianos o hindúes, todos vivimos una espiritualidad. Todos tenemos una relación con nosotros mismos (de otro modo no estaríamos interesados en cómo liderar mejor). Todos nos movemos hacia un destino (que puede diferir en gran medida de unos a otros). Todos vivimos y actuamos y nos movemos en el mundo de formas concretas con objetivos concretos.

Bajo mi punto de vista, cuando un paradigma de liderazgo está basado en la espiritualidad, configura y reconfigura estas relaciones con uno mismo, con su destino y con el mundo—del mismo modo que lo haría un modelo basado en los resultados—*pero con distintos criterios*. Esto es lo que está en juego en un paradigma de liderazgo basado en la espiritualidad Ignaciana. Supone mucho más que adoptar un conjunto de valores o métodos que facilitarán el lograr los resultados deseados, en lo que sería un típico abordaje secular del liderazgo. Lo que está en juego es la propia identidad del líder y el sentido de su vida.

### ***Querido Tom:***

Gracias por su concisa articulación de la espiritualidad. Puedo entender cómo la comprensión de uno mismo, de su destino y de su lugar en el mundo pueden impactar su percepción del liderazgo. Sin embargo, debo detenerme aquí para redirigir nuestra conversación. Hace usted alusión a que los enfoques más contemporáneos sobre el liderazgo están basados puramente en valores o métodos que faciliten el cumplimiento de los propios deseos. Sí, es cierto que el enfoque secular del liderazgo puede estar muy centrado en uno mismo sin considerar el bienestar de los otros.<sup>16</sup> Lamentablemente, cuando la meta es maximizar el beneficio, entra en juego un tipo de liderazgo para nada altruista.

Supongo que todo depende de lo que uno desee y de cómo uno encare su destino vital, ¿no es así? Usted alude al joven estudiante de medicina que tiene como meta profesional “ayudar a otros”. Esta es una meta honorable. La sinceridad de este objetivo, sin embargo, puede cambiar con el tiempo. Tal vez la potencial obtención de un ingreso esté en su centro, al menos al principio. Pero cualquier médico que desee brindar una atención óptima a sus pacientes puede aprender a comprender el liderazgo también a como a hallar la plena satisfacción vital ayudando a los otros.<sup>17</sup> Sin la aspiración de asistir a otros, el médico podría descubrir su carrera como algo vacío, sin importar el dinero que gane.<sup>18</sup> ¿Cree usted, Tom, que uno podría entrar en un ámbito profesional por las razones equivocadas y después, al aprender más sobre uno mismo y sobre su carrera, cambiar su perspectiva? Quizás este médico busque crecer como persona, y el desarrollo del liderazgo contemporáneo es una herramienta excelente para el crecimiento. Me gustaría saber más sobre la espiritualidad y el liderazgo ignaciano para ver si los enfoques contemporáneos sobre el liderazgo podrían tener una conexión lógica con esto.

### ***Querida Jennifer:***

Gracias por sus consideraciones. Su pregunta sobre los médicos que aman el dinero más que a sus pacientes es importante. Esto puede pasar cuando las personas a las que deben atender se convierten en un medio para un fin: su deseo de acumular riqueza. Estos médicos pueden

“aprender más sobre sí mismos” y cambiar la orientación de su vida profesional, pero hacer esto requiere honestidad que es central a la espiritualidad de Ignacio de Loyola. Esta espiritualidad es precisamente enfatizada para ayudarnos a entender cuál es el propósito y significado de las cosas que en este mundo son, pero ello requiere honestidad sobre la propia motivación. Completo este pensamiento en la siguiente cita.

Los seres humanos son creados para alabar, reverenciar y servir a Dios nuestro Señor, y por este medio salvar su alma.

Las otras cosas sobre la faz de la Tierra fueron creadas para los humanos, para ayudarlos a trabajar por el objetivo para el que fueron creados.

De esto se deriva que uno debería usar estas cosas en la medida en que lo ayuden a lograr su objetivo y a liberarse de ellas en la medida en que lo limitan.

Para hacer esto debo hacerme indiferente a todas las cosas creadas, en relación a todo lo que queda de mi libre albedrío y no está prohibido. En consecuencia, por mi parte no debo buscar la salud más que la enfermedad, la riqueza más que la pobreza, el honor más que el deshonor, una larga vida más que una corta, y así en todos los ámbitos.

Debo desear y elegir sólo aquello que sea más conducente al objetivo para el que fui creado.<sup>19</sup>

Para fines de nuestro diálogo solo puede ponerse sobre la mesa un resumen de esta espiritualidad, pero el Primer Principio y Fundación, escrito después de la composición de *Los Ejercicios Espirituales*, es un excelente punto de partida. Si bien se han escrito libros enteros sobre esto, mantendremos nuestros comentarios en el ámbito de la “espiritualidad” como la hemos definido. ¿Qué dice el Primer Principio y Fundación sobre nuestra relación con nosotros mismos, nuestro destino y el mundo?

Para Ignacio, el ser humano es un agente imperfecto que puede escoger a Dios como su

dador de significado en un acto de gracia de libertad y fe. Como usted menciona, Jennifer, ningún ser humano toma esta decisión de forma perfecta. La clave es estar siempre atento a los movimientos del propio corazón. Los seres humanos experimentan la consolidación cuando su afectividad, imaginación e intelecto se mueven hacia Dios. Experimentan la desolación cuando su afectividad, imaginación e intelecto los apartan de Dios.<sup>20</sup> Esta fue la visión clave de Ignacio: la conciencia de la propia afectividad, imaginación e intelecto revelarán si nuestra orientación está dirigida a Dios o hacia algo distinto, y a este proceso lo llamamos discernimiento. Enseñar esto en la universidad Jesuita es lo que nos hace únicos.

Según Ignacio, sabemos si nos estamos acercando a Dios si experimentamos “el amor, pero esto también puede incluir lágrimas de remordimiento, cualquier aumento significativo de nuestra fe, esperanza, caridad y una alegría cuyo efecto es la quietud y la paz en Dios.”<sup>21</sup> La desolación es “exactamente lo contrario, esto es, cualquier movimiento de emoción o sensibilidad cuyo eje sea la maldad, ya suponga el dolor afectivo de una mente atormentada o el cinismo cómodo de la desconfianza.”<sup>22</sup> En el contexto de la espiritualidad Ignaciana, este proceso de reflexión no sucede en soledad sino en la compañía de la guía espiritual conocida como director espiritual. Por lo tanto, el propio ser nunca se entiende mediante un acto de introspección aislada; el propio ser es social y encuentra su ser y plenitud en relación a otros.

Si los seres humanos fueron hechos para Dios, y si Dios es amor, la forma en que nos movemos y vivimos y estamos en el mundo debe caracterizarse por este mismo amor. El gran teólogo medieval Santo Tomás de Aquino tradujo “caritas”, la virtud teológica del amor, como “la voluntad efectiva del bien de otro.”<sup>23</sup> En este sentido, el amor no es una emoción u ocurrencia que le sucede a alguien (ya sea enamoramiento o desenamoramiento)—es un acto de la voluntad que primero discierne el bien y cómo llevar ese bien de forma efectiva a otro ser humano—¡no es una mala motivación para el liderazgo! Una persona que adopte la espiritualidad Ignaciana y cualquier comprensión de liderazgo que emerja de ella participará en el mundo *deseando efectivamente el bien de otros*, especialmente de aquellos que son más

vulnerables y/o están marginados, cuando y donde sea posible.

Dentro de esta relación con el mundo Ignacio expone algunos parámetros muy interesantes:

“Las otras cosas sobre la faz de la tierra fueron creadas para los seres humanos, para ayudarlos a trabajar por el fin para el que fueron creados. De esto se deriva que uno debería usar estas cosas en la medida en que lo ayuden a lograr su objetivo y a liberarse de ellas en la medida en que lo limitan.”

La relación de uno con las cosas de este mundo está determinada por si lo ayudan a reverenciar, alabar y servir a Dios. En la medida en que hagan esto podrán usarse para ese fin, y en la medida en que no lo hagan deberán dejarse atrás. Sujetar todo a este juicio es la esencia de lo que Ignacio quiere decir por *indiferencia*. Nada se persigue por lo que es, sino sólo en la medida en que nos ayude a servir mejor a Dios. Por lo tanto, los seres humanos no sólo tienen un propósito, ahora tenemos una forma de comprender la finalidad de las cosas del mundo en la medida en que trabajamos y discernimos nuestro llamado de Dios. Sarah Broscombe resume esto de la siguiente manera:

Con una orientación estable—donde, como en el Principio y Fundación de los Ejercicios, la alabanza, reverencia y servicio a Dios vienen primero—la libertad crece. La libertad Ignaciana es tanto una ‘indiferencia’ (“estar preparado para desear renunciar a algo por amor a Dios”) y una disposición activa y abierta, sin compromiso y por lo tanto igualmente capaz de abrazar cualquier cosa y de dejarla marchar. La libertad es una gracia a la que aspiramos. A partir de este principio, los Ejercicios continúan hacia el crecimiento en la autocomprensión como pecador amado. Ser absolutamente amado dentro de la experiencia sentida de mi propia fracturación trae humildad; no la falsa humildad del auto rechazo o inutilidad propia, sino la aceptación de una necesidad real de redención. La humildad promueve la autenticidad porque contrarresta la presión del perfeccionismo. Esto es liberador en sí mismo.<sup>24</sup>

Quiero volver por un momento al punto anterior sobre el liderazgo ignaciano como algo fundamentalmente contracultural. No es posible ofrecer aquí un análisis sofisticado o completo de la cultura americana, pero sí podemos definir algunas tendencias o trayectorias con las que la mayoría de la gente estaría de acuerdo. La cultura americana es intensamente individualista, competitiva y consumista.<sup>25</sup> Estas pueden ser consideradas virtudes por algunos y vicios por otros, pero en cualquier caso definen nuestra cultura en formas poderosas.

La espiritualidad Ignaciana, en cambio, se basa en perspectivas y valores vividos por Jesús de Nazaret, pocos de los cuales eran individualistas, competitivos o consumistas. Por lo tanto, el Liderazgo ignaciano cuenta con un criterio contracultural a la hora de definir lo que abarca el buen liderazgo. Un ejemplo de esto tiene lugar durante la segunda semana de los *Ejercicios Espirituales* y se llama una “meditación de los dos principios.”<sup>26</sup>

Al prepararse para tomar una “elección” o decisión seria, Ignacio alentaba una reflexión sobre la lucha entre el bien y el mal usando el imaginario de los “principios” o banderas de cada lado. En el pensamiento binario clásico medieval, Ignacio creía que “Cristo llama y desea a todas las personas que se atengan a su principio, y . . . Lucifer en oposición los llama al suyo.”<sup>27</sup> De acuerdo con Ignacio, vivimos y nos movemos en el marco de estas fuerzas opuestas: “Los poderes del egoísmo nos retrotraen a la esclavitud y la muerte, mientras el divino Espíritu nos empuja hacia la libertad y la vida.”<sup>28</sup> Concretamente, la maldad tienta a los seres humanos primero mediante la riqueza, después mediante el honor, y por último mediante el orgullo, “y a partir de estos tres pasos el enemigo los lleva al resto de vicios.”<sup>29</sup> “Riqueza” alude a los bienes materiales, “honor” se refiere al prestigio; ambos son metas claras y presentes de la educación cultural y social a día de hoy. Por supuesto, no todo el mundo es formado exitosamente por nuestra cultura, pero estas son fuerzas significativas en la formación social. Nunca he oído a un alumno enmarcar su comprensión del éxito en la vida sin estas dos realidades, y una vez que el orgullo—la noción de que “somos más importantes que los otros”—se abre paso, todo se acaba.<sup>30</sup>

En cambio, Cristo atrae a sus seguidores mediante la práctica contraria de la pobreza espiritual, en todos los casos y de la pobreza real, en algunos. La pobreza espiritual indica que no somos nuestros propios dadores de sentido; el sentido se recibe de Dios, y nosotros somos criaturas dependientes. Tu voluntad, no la mía, se hará. La pobreza espiritual significa *indiferencia* a la riqueza. Si sirve a Dios, fantástico. Si no lo hace, no aspiramos a ello. Recibimos nuestro sentido, y el sentido de todo en el mundo, por cómo ayuda o impide nuestro progreso y el progreso de otros hacia Dios.

Los insultos y el desprecio siguen a la pobreza. Preocuparse por los otros por encima de la eficiencia, sacrificarse uno mismo por los otros cuando tal vez no haya beneficio, a menudo provocará críticas. Si adoptamos el primer valor de la pobreza, a menudo seguirán los insultos y el desprecio por ese valor. Lo que se sigue de este punto es, por último, la humildad: el reconocimiento de que “No tengo más dignidad que otros, incluyendo al borracho de la calle. Por lo tanto, no demando privilegios.”<sup>31</sup> La pobreza, los insultos, el desprecio y la humildad—no son valores que muchos de nosotros estaríamos dispuestos a adoptar.

Así, ¿puede tener éxito el Liderazgo ignaciano en una sociedad que valora pocas cosas bajo el principio de Cristo? ¿Podemos tener líderes efectivos que tengan una relación con los pobres, que se pongan de lado de los marginados y defiendan a los proscritos? Esto es, en parte, lo que definiría a un líder ignaciano “exitoso”.

#### ***Querido Tom:***

Gracias por compartir a profundidad sus conceptos, creencias e ideas en relación a la espiritualidad de Ignacio y sus expectativas contraculturales. Estas son metas difíciles, pero no imposibles de perseguir durante el curso de nuestras vidas. Responderé a cada área de pensamiento y trataré de introducir modelos contemporáneos de liderazgo en la conversación. Esta no será una tarea simple, pues vivir para Dios no es algo que suela verse como un éxito en nuestro mundo, de hecho en gran medida es lo contrario.

Su tratamiento de Ignacio me recuerda una forma de amor que puedo ver en su trabajo. De acuerdo con Ignacio, Dios está en el centro de toda relación y representa todas las formas de amor. In cierto contexto religioso, el amor *agape*<sup>32</sup> se define como la forma de amor que es un “autorregalo puro y perfecto” para los otros. También menciona usted que existimos para recibir y compartir con los otros el amor perfecto de Dios. Podemos aprender a hacer esto mediante la reflexión y la guía de un director espiritual, que nos proporciona dirección sobre cómo acercarnos a Dios mediante los *Ejercicios Espirituales*. Nuestro director espiritual puede ayudarnos a discernir si nuestras acciones y pensamientos causan dolor o alegría.

Sabemos que vivimos en un mundo imperfecto y que el ego humano puede llevarnos de un sentido propio sano a uno poco saludable. Es el trabajo personal que hacemos mediante la reflexión o con la guía de un director espiritual. Mediante nuestro discernimiento y al buscar una forma de ayudarnos a mirar más allá de nuestro propio ego, que está limitado por la inseguridad, el orgullo, la avaricia, la culpa y la vergüenza en todos nosotros, podemos crecer como peregrinos en nuestro viaje. Por último, usted trata el concepto de la indiferencia, el estado mental que sugiere que podemos usar todo tipo de recursos sin vergüenza si creemos que lo hacemos en pos del trabajo para el que Dios nos llamó. Con esto, nos mantenemos en un estado de pobreza espiritual, sabiendo que nuestro tránsito sobre la tierra siempre será imperfecto y que nuestra indiferencia a la riqueza es importante para nuestra libertad de actuar por nuestra misión y visión. Si bien buscamos de forma imperfecta un camino más cercano a Dios, es útil tener herramientas que nos ayuden en el camino. Podemos aprender a actuar y pensar como Ignacio aun siendo personas imperfectas. Nuestro mayor discernimiento y reflexión pueden ayudarnos a ver el bien que podemos hacer mediante nuestras acciones y creencias. A continuación compartiré algunos enfoques de liderazgo que pueden proporcionarnos pasos tangibles hacia la comprensión de otros, su servicio y la práctica del comportamiento de Ignacio.

Quiero compartir cómo la perspectiva de los estudios contemporáneos sobre liderazgo puede

estar alineada con el liderazgo contracultural de Ignacio. Ofrezco ideas que son temáticas de liderazgo plenamente estudiadas e investigadas. Si bien cada una de ellas tiene escaso valor si el líder no está orientado hacia el bien, tal vez puedan proporcionarnos un camino para llegar a ser un líder de forma consistente con el liderazgo ignaciano. En lo que sigue enmarcaré los enfoques contemporáneos sobre liderazgo mediante los comportamientos y características modelados por Ignacio tras la lesión de guerra que cambió su vida, durante su conversión y durante el resto de su existencia. Espero que podamos hallar aquí algún terreno común.

Ignacio promocionó la idea de la autorreflexión mediante su vida posterior a su conversión. Aprendió esto mientras estaba convaleciente entre los muros de la propiedad familiar. Antes de esta época, Ignacio era un auto consumado guerrero y noble de la corte con un abundante ego y bravuconería. En ese punto, Ignacio no era muy autoconsciente. La autoconciencia es un constructo perteneciente al ámbito del liderazgo contemporáneo.<sup>33</sup> La autoconciencia implica el reconocimiento, comprensión y atención a nuestros propios pensamientos, emociones, miedos, metas y deseos. La autoconciencia se promociona mediante la reflexión interna intencional y las reacciones a esos pensamientos en el afuera. La autoconciencia nos ayuda a ver nuestras propias inseguridades, egos, avaricia, competitividad y deseos para que podamos comenzar a vernos a nosotros mismos de forma honesta.

Al volvernos autoconscientes podemos crecer más allá de nuestro ser actual y hacia un estado existencial más deseado y equilibrado. La autoconciencia incluye cuatro componentes primarios: la capacidad de comprender los propios valores y creencias; cómo gestionamos la salud emocional y reflexionamos sobre nuestro propio bienestar; cómo uno recibe las reacciones ajenas como mecanismo de automejora; y cómo uno evalúa las propias acciones.<sup>34</sup>

Ignacio ganó un autoconocimiento más profundo mientras sufría por una lesión que requirió meses de convalecencia. Mientras se recuperaba, su único medio para aliviar el aburrimiento era la lectura de *The Life of Christ* de Ludolf de Saxony y un libro

sobre las vidas de los santos. Al releer estas obras durante sus meses de recuperación, Ignacio comenzó a cambiar. Se volvió consciente de sus propios pensamientos y, lo que es más importante, las consecuencias a largo plazo de esos pensamientos. En su autobiografía desarrolla ciertas ideas sobre cómo sus novelas de romance cortesano preferidas que lo dejaron insatisfecho y vacío—desolación—y otros pensamientos que indicaban tras leer la vida de Cristo y sobre las vidas de los santos le hicieron sentir pleno y más vivo—consolación.<sup>35</sup> Comenzó a prestar atención a las cosas que lo hacían sentir mejor, más energético y feliz en esta época. Cuando se enfocaba en Jesús y en la búsqueda de la santidad, Ignacio sentía una profunda alegría; en contraste, cuando pensaba en cortejar a una mujer prohibida o en la búsqueda del propio honor en la corte, se sentía peor.

Las reflexiones de Ignacio durante esta convalecencia dieron como resultado los puntos que usted trae a colación, Tom: la consolación y la desolación. Cuando reflexionamos, ya sea en soledad o con el apoyo de una guía espiritual, adquirimos una mayor autoconciencia y comprendemos cómo se sienten nuestra mente, cuerpo, espíritu y alma mientras participan de estos pensamientos. Esta es la esencia de la autoconciencia, y es esencial para liderar a otros y tomar decisiones vitales importantes. Usar la reflexión para comprender lo que nos desuela y nos consuela nos hace sentir plenamente vivos.

Como la autoconciencia, la conciencia cultural implica comprender no sólo nuestra propia cultura sino también buscar comprender la cultura de otros, en un contexto tanto local como global. La conciencia cultural incluye varias dimensiones, incluyendo la metacognitiva (lo que pensamos sobre nuestros propios pensamientos), la cognitiva (lo que sabemos y cómo razonamos), la motivacional (lo que nos lleva a la acción) y la conductual (lo que hacemos). Construir conciencia cultural también ayuda a quienes aprenden a comprender cómo juzgan y evalúan las culturas, cómo toman decisiones sobre y entre culturas, cómo se adaptan a otras culturas y, por último, cómo trabajamos dentro de y entre distintos contextos culturales.<sup>36</sup>

La inteligencia cultural abarca nuestra comprensión de dónde comenzamos, dónde terminamos y dónde otros comienzan y terminan. Mejorar la inteligencia cultural nos permite estar al tanto de y posiblemente superar sesgos y suposiciones inherentes sobre los otros. Puede aliviar la crueldad hacia otros y es un elemento básico para tomar una mayor conciencia de las necesidades de otros.

Tras su conversión, Ignacio emprendió un viaje por Europa hacia la Tierra Santa.<sup>37</sup> Cuando se dio cuenta de que su dirección de servicio no sería posible o no lograría el bien de los otros, adquirió un discernimiento más profundo. Ignacio fue literalmente expulsado de la Tierra Santa y comenzó a discernir sus siguientes pasos. Llegó a la conclusión de que no poseía las cualidades para ser efectivo en la forma en que Dios le llamaba, así que volvió a estudiar a sus 40 años.

La respuesta de Ignacio a este rechazo fue increíble y supuso el comienzo de otra etapa más en su continua conversión. Pasó los siguientes nueve años en estudios preparándose para el sacerdocio y para fundar la Sociedad de Jesús, junto a un círculo cercano de compañeros. Comenzó sus estudios de latín junto a niños de 12 años en España y terminó obteniendo una maestría en la Universidad de París. Viajó por Europa, a pie y en mula, para compartir lo que había aprendido junto a otros de su conversión. Estas “conversaciones espirituales” fueron esenciales para el desarrollo de su propia espiritualidad.

Durante este tiempo, Ignacio desarrolló humildemente su conciencia cultural, que incluía cómo interactuar con personas de todos los niveles socioeconómicos y en distintos contextos culturales. Servía a los pobres con los que se encontraba e interactuaba fácilmente con la nobleza que fundó su misión. Ignacio demostró un crecimiento notable durante estos años de su vida adulta. Ya no era un soldado y cortesano egoísta, ahora se encontraba en ministerio activo, tratando con las personas de una en una, aprendiendo de ellas y guiándolas por lo que terminarían siendo los *Ejercicios Espirituales*.

Fue aquí donde Ignacio y los Jesuitas que lo siguieron promocionaron la noción del director

espiritual que menciono más arriba—uno que camina a tu lado y, juntos, te ayuda a encontrar tu llamado y a responder a él. Es muy importante darse cuenta de que la función del director espiritual es escuchar, guiar y ayudar a construir autoconciencia así como conciencia cultural. Sin juicios—sólo con el reconocimiento del proceso de consolación y desolación y con el conocimiento impartido por ese proceso.

A continuación está el concepto de humildad o la capacidad de evaluar con precisión nuestras propias fortalezas y debilidades, de reconocer nuestras limitaciones y de honrar el trabajo de otros. El mundo secular ha desdeñado en gran medida la humildad como un elemento de pobreza de carácter en lugar de una fortaleza. La humildad reconoce que uno mismo no es su propio dador de significado y adopta la creencia de que todos los seres humanos tienen un valor positivo que debe ser respetado. La humildad permite el desarrollo de la conciencia de la propia existencia en relación a la existencia de otros, y a capacidad de olvidarse de uno mismo.

Esta comprensión de la humildad puede ayudarnos a entender cómo comprendía Ignacio la espiritualidad y el liderazgo para tratar de emular estos valores. Él no comenzó su camino vital como una persona humilde. De hecho, fue criado para ser lo contrario de humilde; una persona centrada en sí misma, privilegiada y sin autoconciencia. Fue al pasar sus pruebas y el sufrimiento que tuvo que soportar que Ignacio obtuvo la oportunidad de escuchar mejor a Dios y de ser el líder que estaba llamado a ser. Aprendió mediante su sufrimiento y humillaciones, fue reducido al reposo durante meses, sufrió el rechazo de la Iglesia católica romana y, cuando se vio enfrentado a años de curación física y espiritual, se convirtió en alguien totalmente distinto.

Hoy en día la humildad puede promocionarse del mismo modo, pero su desarrollo requiere paciencia, una profunda reflexión y el deseo de cambiar. Como humanos, nuestra existencia es más frágil de lo que nos gustaría creer. Sin embargo, en nuestros corazones sabemos que podemos desaparecer de este mundo en cualquier momento. Este miedo a perder la vida, a perder nuestro poder y nuestra propia voluntad nos lleva

a alimentar egos insanos. El miedo nos aparta de la humildad.

Así es como la humildad puede convertirse en una fortaleza. Si uno acepta su fragilidad y vulnerabilidad, las asume y las comparte con otros, en última instancia se vuelve más fuerte. Esta es la paradoja de la humildad: cuanto más aceptamos nuestra propia debilidad, más fuertes nos volvemos; cuanto más compartimos nuestros desafíos y aprendizaje con otros, más fuertes se hacen los otros; cuanto más humildes son nuestros líderes, más humildes se vuelven sus seguidores. Este es otro legado de Ignacio, y al promocionar esto en nuestras vidas y en las vidas de otros nos acercamos a vivir y liderar como él lo hacía.

De las muchas teorías sobre el liderazgo que podrían estar alineadas con el enfoque ignaciano, una de las más citadas es el liderazgo de servicio, definido primero por Robert Greenleaf.<sup>38</sup> Esta forma de liderazgo ha sido ampliamente analizada en los estudios contemporáneos sobre el liderazgo.<sup>39</sup> La premisa del liderazgo de servicio es que los líderes existen para servir a otros. Los líderes sirvientes comprenden su papel como el trabajo de sacar a la luz los dones y talentos de los otros y con ello cumplir la misión, visión y metas de una organización. El liderazgo de servicio ha sido algo controvertido en las investigaciones contemporáneas sobre el liderazgo de forma similar a como podría serlo el liderazgo espiritual o Ignaciano. A menudo se piensa que el liderazgo de servicio es poco realista o un síntoma de debilidad.<sup>40</sup>

Lo que la mayoría de la gente no comprende es que el liderazgo de servicio es una forma de fortaleza y poder. El liderazgo de servicio se compone de cinco dimensiones incluyendo la llamada altruista (sentirse llamado a hacer el bien por otros), la cartografía persuasiva (la capacidad de ayudar a otros a alcanzar sus metas), la administración organizacional (honrar las necesidades de la organización por encima de las propias necesidades), la curación emocional (ayudar a otros a curarse), y la sabiduría (usar experiencias y aprendizajes del pasado para informar decisiones en el presente).<sup>41</sup> Puedo ver una fuerte relación entre el liderazgo espiritual y el liderazgo de servicio, ¿las ve usted? Y lo que es

más, uno puede aprender a ser un líder de servicio. ¿Tal vez el liderazgo de servicio sea un enfoque contemporáneo de liderazgo que no busca servirse a uno mismo o tratar de obtener lo que uno desea? ¿Puede compartir conmigo, Tom, más sobre la espiritualidad Ignaciana y cómo puede ser vivida o emulada hoy?

Otro enfoque contemporáneo de liderazgo que se presta a comparaciones con la espiritualidad y el liderazgo ignaciano es el liderazgo adaptativo, en otras palabras, liderar mediante la empatía con los otros, comprendiéndolos, escuchándolos, y después ayudarlos en sus propios términos y de acuerdo con su deseo.<sup>42</sup> El liderazgo adaptativo es necesario cuando la sociedad y sus líderes se enfrentan a problemas recurrentes que no tienen soluciones directas. Estos nuevos tipos de problemas normalmente se abordan usando soluciones que funcionaron en el pasado. Lamentablemente, usar viejas soluciones no es siempre un modo efectivo de resolver problemas complejos, repetitivos y ambiguos. Ignacio vivió en una época que experimentaba problemas complejos y recurrentes, sobre todo en el contexto de su fe católica y de una reformation creciente. ¿Cómo podía convencer a la iglesia de que “Dios está en todas las cosas” y de que mientras el buen dogma es importante, es la atención a Dios en los movimientos del propio corazón lo que en última instancia nos transforma a nosotros y a los otros?

En el liderazgo contemporáneo, el contexto parece distinto en la superficie, pero la misma mentalidad está presente en gran medida en los líderes actuales. Hay muchos factores económicos, sociales, medioambientales y tecnológicos que crean incertidumbre, ambigüedad y volatilidad allá donde los líderes deben actuar. Nuestra economía global y competitiva existe en medio de la avaricia, incivismo, poder y crisis económicas que marginalizan a pueblos enteros. Una miríada de factores crea la necesidad de enfoques de liderazgo adaptativo en las sociedades contemporáneas. El líder adaptativo se presenta de forma similar al guía espiritual de Ignacio, como un individuo competente con gran capacidad. Al usar las cuatro dimensiones del liderazgo adaptativo descritas a continuación el líder adaptativo proporciona a otros las herramientas para ser más fuertes, más humildes y más capaces de servir a otros. El liderazgo adaptativo usa cuatro dimensiones que

pueden ser aunadas en la práctica del líder y que lo empodera a él y su organización para crecer en medio del caos. Las cuatro dimensiones incluyen:

- Los líderes adaptativos adoptan y desarrollan una cultura que acepta la incertidumbre, que termina viéndose como una potencial ventaja competitiva en lugar de una amenaza. Las políticas y procedimientos que ya no sirven como soluciones son apartadas y nuevos enfoques se desarrollan y promocionan. Se pide y se permite a los empleados que piensen de formas nuevas y distintas, alentando nuevas soluciones para problemas y desafíos recurrentes.
- Los líderes adaptativos promocionan la empatía—la capacidad de sentir y comprender lo que otros sienten—dentro de sus equipos y organizaciones. Cuando comprendemos las necesidades de los otros podemos servirlos mejor, y en términos del entorno empresarial competitivo actual podemos cubrir mejor las necesidades de los clientes mediante la empatía. Además, los líderes adaptativos alientan la autonomía en sus organizaciones, alentando a los empleados a ser creativos y a hacerse cargo de sus acciones en sus prácticas de trabajo.
- Los líderes adaptativos promocionan el aprendizaje continuo mediante la autocorrección y reflexión. El fracaso es visto como una experiencia valiosa de aprendizaje que lleva a la excelencia futura. Dentro de las organizaciones hay cierta seguridad, de manera que ninguna pregunta es demasiado tonta, y cada error es una oportunidad para crecer.
- Por último, los líderes adaptativos trabajan con los accionistas para crear soluciones que beneficien a todos por igual. Los líderes ya no tratan de ser más listos que nadie ni de complicar la vida de sus accionistas. En lugar de eso, y con integridad, promocionan la comunicación abierta, la transparencia y la claridad.<sup>43</sup>

Ignacio fue un líder adaptativo. Al vivir en una cultura compleja y volátil, buscaba la mejor forma de servir a Dios mediante su forma de acercarse al

mundo. Vivía como un líder adaptativo. Empatizaba profundamente con los otros, enseñaba el uso de la reflexión y alentaba un sentido de mejora continua entre sus alumnos. Al trabajar mano a mano con cada uno de sus compañeros, Ignacio buscaba soluciones beneficiosas para todos, siempre alimentando un discernimiento honesto entre sus pares y protegidos. Encarnaba la esencia del líder adaptativo, y su mensaje se mantiene a día de hoy.

### *Querida Jennifer:*

Todo lo que usted ha dicho resuena en mí y en lo que creo que es importante, incluyendo los elementos esenciales del Liderazgo ignaciano. La autoconciencia es esencial para el auténtico discernimiento, como lo son los componentes de la conciencia cultural, especialmente los elementos motivacionales y conductuales. Si bien Ignacio tal vez no habría usado esas palabras, adoptaría los significados expuestos por usted. Sus ideas sobre la humildad, el liderazgo de servicio y el liderazgo adaptativo también encuentran una profunda resonancia en mi comprensión de Ignacio, su espiritualidad y su forma única de liderar a otros. La humildad y la honestidad con uno mismo están muy relacionadas para Ignacio; adquirir un reconocimiento claro de lo que brinda consuelo y desolación y por qué trae esto al centro de la discusión. Enfocarse en las necesidades de los otros y adaptar nuestra forma de actuar con base en la realidad que tratamos de transformar es algo que caracteriza a los jesuitas y sus ministerios en todo el mundo aún a día de hoy.

Jennifer, veo el beneficio de los estudios contemporáneos sobre el liderazgo, al menos en los aspectos descritos por usted. Me ayudan a comprender mejor el liderazgo ignaciano y, tal vez, a entender cómo comunicar la importancia de esto de forma que las personas que trabajan y lideran en universidades jesuitas puedan comprender. En una reunión reciente de Jesuitas y colaboradores laicos de educación superior en España, la siguiente declaración emergió en un documento relacionado con el liderazgo. Encaja perfectamente con nuestra conversación.

El futuro de la educación jesuita depende de la disponibilidad de las personas, Jesuitas y colegas laicos en la misión por igual, que sean

capaces de liderar universidades y escuelas de forma consistente con y dedicada a la misión de la sociedad de Jesús. Esta disponibilidad depende a su vez de la intención continua de cultivar líderes inspirados por dicha misión y de invertir en oportunidades educativas caracterizadas por un modo Ignaciano de proceder, un modo que sea fiel a nuestra tradición de casi quinientos años y, a la vez, constantemente discerniente, creativa y evolucionaria.<sup>44</sup>

Sé que nuestra conversación enriquecerá mi capacidad de tratar la espiritualidad Ignaciana y su relevancia en el desarrollo del liderazgo de mis estudiantes de teología. Espero que siga usted conectando la espiritualidad ignaciana con sus clases de liderazgo y sus alumnos. Ahora más que nunca creo que nuestro mundo podría usar más líderes que estén guiados por la sabiduría ignaciana. HJE

## Endnotes

<sup>1</sup> M. G. Dietz, "Trapping the Prince: Machiavelli and the Politics of Deception," *American Political Science Review* 80, no. 3 (1986): 777-799.

<sup>2</sup> Chris Lowney, *Heroic Leadership: Best Practices From a 450-year-old Company that Changed the World* (Chicago, IL: Loyola Press, 2009).

<sup>3</sup> Chris Lowney, *Pope Francis: Why He Leads the Way He Leads* (Chicago IL: Loyola Press, 2013).

<sup>4</sup> R. Hanson, "The Pilgrim: Ignatius of Loyola," in *An Ignatian Spirituality Reader: Contemporary Writings on Ignatius of Loyola, the Spiritual Exercises, Discernment and More*, ed. G.W. Traub (Chicago, IL: Loyola Press, 2008).

<sup>5</sup> J. Rachels and S. Rachels, *The Elements of Moral Philosophy* (New York, NY: McGraw-Hill, 2014).

<sup>6</sup> O. Bartov, and P. Mack, *In God's Name: Genocide and Religion in the Twentieth Century* (New York: NY: Berghahn Books, 2001).

<sup>7</sup> B. M. Bass and R.E. Riggio, *Transformational Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006); Robert K. Greenleaf, "The servant as leader," in *Corporate Ethics and Corporate Governance* (Berlin: Springer, 2007), 75-89. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002).; J. A. Morris, C.M. Brotheridge, and J. C. Urbanski, "Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility," *Human Relations* 58, no. 10 (2005): 1323-1350; G.C. Ashley and R. Reiter-Palmon, "Self-awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-awareness," *Journal of Behavioral and Applied Management* 14, no. 1 (2012): 2L.Van Dyne, S. Ang, K.Y. Ng, T. Rockstuhl, M. L., Tan, and C. Koh, "Sub-dimensions of the Four-factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence," *Social and Personality Psychology Compass* 6, no. 4 (2012): 295-313.

<sup>8</sup> Greenleaf, *The Servant as Leader*; Greenleaf, *Servant Leadership*.

<sup>9</sup> J. A. Morris, C.M. Brotheridge, and J. C. Urbanski, "Bringing Humility to Leadership: Antecedents and

Consequences of Leader Humility," *Human Relations* 58, no. 10 (2005): 1323-1350.

<sup>10</sup> G.C. Ashley and R. Reiter-Palmon, "Self-awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-awareness," *Journal of Behavioral and Applied Management* 14, no. 1 (2012): 2.

<sup>11</sup> L.Van Dyne, S. Ang, K.Y. Ng, T. Rockstuhl, M. L., Tan, and C. Koh, "Sub-dimensions of the Four-factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence," *Social and Personality Psychology Compass* 6, no. 4 (2012): 295-313.

<sup>12</sup> Edgar F. Borgatta, Robert F. Bales, and Arthur S. Couch, "Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership," *American Sociological Review* 19, no. 6 (1954): 755-759; Martin G. Evans, "RJ House's 'A Path-goal Theory of Leader Effectiveness,'" *The Leadership Quarterly* 7, no. 3 (1996): 305-309; Jijun Gao and Pratima Bansal, "Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability," *Journal of Business Ethics* 112, no. 2 (2013): 241-255; Alan I. Murray, "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies,'" *Academy of Management Review* 13, no. 3 (1988): 390-400; Robert P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory," *Journal of Applied Psychology* 72, no. 3 (1987): 444-451; Lynn Wu, Lorin Hitt, and Bowen Lou, "Data Analytics, Innovation, and Firm Productivity," *Management Science* 66, no. 5 (2020): 2017-2039.

<sup>13</sup> Society of Jesus, *General Congregation 35*, Document 3, n. 12, (2008).

<sup>14</sup> Seokwon Jeon, "Spiritual not Religious: Why Seeking Fresh Paths and Language of Spirituality Resonates in 2018," accessed October, 2020, [https://www.academia.edu/37753151/Spiritual\\_but\\_Not\\_Religious\\_Inside\\_America\\_s\\_Fastest\\_Growing\\_Religious\\_Group; Being Spiritual but not Religions](https://www.academia.edu/37753151/Spiritual_but_Not_Religious_Inside_America_s_Fastest_Growing_Religious_Group; Being Spiritual but not Religions), William B. Parsons, ed. (New York: Routledge, 2018); Robert Fuller, *Spiritual but not Religious: Understanding Unchurched America* (New York: Oxford University Press, 2001); Jane Shaw, *Pioneers of Modern Spirituality: The Neglected Anglican Innovators of a "Spiritual but not Religious Age"*, (New York: Church Publishing, 2018).

<sup>15</sup> I floated this provisional definition of spirituality while speaking on a panel with Bernard McGinn at a scholarly dialogue at the University of Notre Dame. He is a Naomi

Shenstone Donnelley Professor Emeritus of Historical Theology and part of the History of Christianity in the Divinity School and the Committees on Medieval Studies and on General Studies at the University of Chicago. He has probably contributed more to the study of spirituality and mysticism than any other scholar I know.

<sup>16</sup> Jean Lipman-Blumen, "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions," *Leader to Leader* 2005, no. 36 (2005): 29.

<sup>17</sup> L. Butani, A. Bogetz, and J. Plant, "Illuminating Exemplary Professionalism Using Appreciative Inquiry Dialogues Between Students and Mentors," *Medical Teacher*, (2018), 1-7; S. Goel, J.F. Angeli, N. Dhirar, N. Singla, and D. Ruwaard, "What Motivates Medical Students to Select Medical Studies: A Systematic Literature Review," *Medical Education* 18, no. 1 (2018): 16; K. Marynissen and B. Spurrier, *Becoming the 'Good Doctor': Medical Students' Views on Altruism and Professional Identity*, (Dundee, UK: MedEdPublish, 2018).

<sup>18</sup> T.N. Jackson, C.P. Percy, Z. Khorgami, V. Agrawal, K.E. Taubman, and M.S. Truitt, "The Physician Attrition Crisis: A Cross-sectional Survey of the Risk Factors for Reduced Job Satisfaction Among US Surgeons," *World Journal of Surgery* 42, no. 5 (2018): 1285-1292.

<sup>19</sup> Ignatius of Loyola, *The Spiritual Exercises and Selected Works*, ed. George Ganss, S.J., (Mahwah, NJ, Paulist Press, 1991), 130.

<sup>20</sup> Michael J. Buckley, S.J., "The Structure for the Rules of Discernment," in *The Way of Ignatius of Loyola: Contemporary Approaches to the Spiritual Exercises*, ed. Philip Sheldrake, S.J. (Chestnut Hill, MA: Institute of Jesuit Sources, 1991): 226-227.

<sup>21</sup> Buckley, "The Structure for the Rules of Discernment," 225. "Charity" here refers to the theological virtue of love.

<sup>22</sup> Buckley, 225.

<sup>23</sup> Michael Himes, *Doing the Truth in Love: Conversations about God, Relationships and Service* (Mahwah, NJ: Paulist Press, 1995), 109.

<sup>24</sup> Sarah Broscombe, "Characteristics of Ignatian Leadership: An Orientation that Bears Fruit," no. 125, *Promotio Iustitiae* (2018): 14.

<sup>25</sup> John Kavanaugh, S.J., *Christ in a Consumer Society, Still* (Maryknoll, NY: Orbis Press, 2007); Christopher Lasch, *The Culture of Narcissism: American Life in a Diminishing Age* (New York, NY: Norton Publishing, 1979); Bellah et. al., *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life* (Los Angeles: University of California Press, 2007); Henri Nouwen, Don McNeil and Douglas Morrison, *Compassion: A Reflection on Christian Life* (New York, NY: Doubleday, 2005).

<sup>26</sup> Dean Brackley, S.J., *The Call to Discernment in Troubled Times: New Perspectives on the Transformative Wisdom of Ignatius of Loyola* (New York, NY: Crossroads Publishing, 2004), 79.

<sup>27</sup> Brackley, *The Call to Discernment in Troubled Times*, 80.

<sup>28</sup> Brackley, 80.

<sup>29</sup> Brackley, 82.

<sup>30</sup> Brackley, 83.

<sup>31</sup> Brackley, 84.

<sup>32</sup> J. Templeton, *Agape love: Tradition in Eight World Religions* (West Conshohocken, PA: Templeton Foundation Press, 1999).

<sup>33</sup> G.G. Gallup Jr., "Toward an Operational Definition of Self-awareness," *Socioecology and Psychology of Primates*, (1975): 365-397.

<sup>34</sup> G.C. Ashley and R. Reiter-Palmon, "Self-awareness and the Evolution of Leaders," 2.

<sup>35</sup> Ignatius of Loyola, *A Pilgrim's Journey: The Autobiography of Ignatius of Loyola* (San Francisco, CA: Ignatius Press, 2001).

<sup>36</sup> S. Ang, L. Van Dyne, C. Koh, K.Y. Ng, K.J. Templer, C. Tay and N.A. Chandrasekar, "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance," *Management and Organization Review* 3, no. 3 (2007): 335-371.

<sup>37</sup> Ignatius of Loyola, *A Pilgrim's Journey: The Autobiography of Ignatius of Loyola*, 2001.

<sup>38</sup> Greenleaf, *The Servant as Leader*; Greenleaf, *Servant Leadership*.

<sup>39</sup> John E. Barbuto, Jr. and Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership," *Group & Organization Management* 31, no. 3 (June 2006).

<sup>40</sup> S.J. Peterson, B.M. Galvin and D. Lange, "CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance," *Personnel Psychology* 65, no. 3 (2012): 565-596.

<sup>41</sup> John E. Barbuto, Jr. and Daniel W. Wheeler define these terms in "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership," *Group & Organization Management* 31, no. 3 (June 2006): 328.

<sup>42</sup> R.A. Heifetz, A. Grashow, and M. Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Brighton, MA: Harvard Business Press, 2009), 69.

<sup>43</sup> Heifetz, Grashow, and Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership*, 69.

<sup>44</sup> Xavier Jeyaraj S.J., ed., "Leadership and Governance: A Call to Reconcile and Recreate," *Promotio Iustitiae* 1, no. 125., <http://www.sjweb.info/sjs/PJ/index.cfm?PubTextId=17739>