
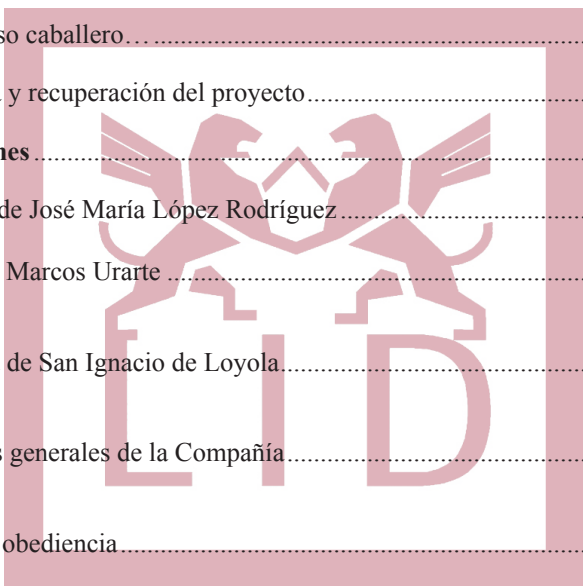


# Índice



<b>Prólogo</b> de Manuel Revuelta, S.J.....	9
<b>Presentación</b> de Marco Trombetta.....	13
<b>Agradecimientos</b> .....	17
<b>Introducción</b> .....	21
<b>01.</b> El líder nace y se hace.....	33
<b>02.</b> El mito.....	43
<b>03.</b> La captación de talento.....	55
<b>04.</b> Descubrir el camino.....	67
<b>05.</b> Aprender a gobernar.....	81
<b>06.</b> Buscar soluciones.....	95
<b>07.</b> La importancia de la formación.....	103
<b>08.</b> Obstáculos.....	111
<b>09.</b> Intraemprendedores.....	125
<b>10.</b> Disidentes.....	139
<b>11.</b> El fuego amigo.....	145

12. La competencia .....	155
13. Compromiso con el proyecto .....	167
14. Humor .....	179
15. Expansión.....	187
16. Normas y riesgo de la rigidez .....	195
17. El cesaropapismo .....	203
18. Luces y sombras.....	211
19. Poderoso caballero.....	219
20. Pérdida y recuperación del proyecto.....	231
<b>Conclusiones</b> .....	241
<b>Corolario</b> de José María López Rodríguez.....	247
<b>Epílogo</b> de Marcos Urarte .....	249
<b>Anexo I</b> Cronología de San Ignacio de Loyola.....	253
<b>Anexo II</b> Lista de los generales de la Compañía.....	255
<b>Anexo III</b> Carta de la obediencia.....	257
<b>Anexo IV</b> <i>Dominus ac Redemptor</i> ; breve de disolución.....	265
<b>Anexo V</b> <i>Sollicitudo omnium ecclesiarum</i> , bula de restauración.....	287
<b>Bibliografía básica</b> .....	293



## Prólogo

El profesor Javier Fernández Aguado es un especialista en *management*, lo que le convierte en un gran experto en la orientación de personas y en la dirección de empresas e instituciones. En esta línea ha escrito libros para directivos (*Manual para creación de empresas*, *Will management*, *Patologías en las organizaciones* o *El idioma del liderazgo*) y ensayos históricos de modelos de gestión del pasado aplicables al presente (*Roma, escuela de directivos*; *Egipto, escuela de directivos*; *El management del Tercer Reich* o *¡Camaradas! De Lenin a hoy*). Hace tiempo que el autor ha centrado sus estudios en la Compañía de Jesús, procurando encontrar en ella modelos de gestión empresarial. La primera observación que, por tanto, debe hacerse en el análisis de este libro es la perspectiva desde la que está escrito.

Como escribe el autor, «estudiar el *management* de los jesuitas es mucho más que desentrañar la historia de una organización; facilita engolfarse en un apasionante abismo de eminencias implicadas en una ilusión compartida. Aunque Lenin y Hitler se quedaban en un nivel muy superficial, sí acertaron al considerar que los jesuitas venían a ser como un especial cuerpo de marines audaces, recios, consistentes, con el que cualquier directivo anhela contar».

En consecuencia, este libro no es una historia clásica de la Compañía de Jesús, ordenada en desarrollo cronológico con las ambientaciones de cada época. Aquí se nos ofrece un retrato de los jesuitas implicados en el proyecto de una gestión organizativa de eficacia bien probada. El título de la obra es muy significativo: *Jesuitas. Liderar talento libre*. Se

atribuyen a los jesuitas tres cualidades bien articuladas: liderazgo, talento y libertad. Es como un avance de la tesis del libro. Se intenta demostrar que los seguidores de Ignacio de Loyola tienen capacidad de dirección basada en el talento y cualidades personales para dirigir la sociedad. La capacidad de liderazgo no se desborda en soluciones de opresión, sino que se administra en libertad.

El vocabulario y la estructura del libro confirman su enfoque empresarial. El lenguaje es a menudo expresivo: no se habla de superiores, sino de directivos o dirigentes; la Compañía es calificada como organización, administración o institución; y la actividad apostólica se denomina autoría y gestión. La configuración del libro no sigue las divisiones habituales de los manuales temáticos o históricos convencionales, pues se ajusta de manera plena al diseño y gestión de una organización. Los enunciados de los 20 capítulos del libro –aparte de la introducción y la conclusión– expresan la problemática de un proyecto empresarial: liderazgo, mitos, captación del talento, descubrimiento de caminos, aprender a gobernar, búsqueda de soluciones, formación, obstáculos, intraempresarios, disidentes, fuego amigo, competencia, humor, expansión, rigidez, cesaropapismo, luces y sombras, financiación, pérdida y recuperación del proyecto.

El tema del libro es complejo, pues toda acción directiva se rige por un equilibrio de reacciones y comportamientos. El libro intenta lograr este equilibrio al menos en tres aspectos:

## **1. La combinación de lo personal y lo institucional**

Son muchos los jesuitas individuales que figuran en el libro, desde San Ignacio al padre Arrupe. La figura del fundador está presente en todos los capítulos, y al final se ofrece entre los anexos su famosa *Carta de la obediencia* de 1553. También aparecen las grandes figuras de la orden, los compañeros de San Ignacio (Javier, Laínez, Rodríguez, Bobadilla, Nadal); los 31 padres generales (al final se pone la lista de todos ellos, aunque los más citados son Borja y Acquaviva), y otros jesuitas ilustres, como Pignatelli, Nóbrega o John Carroll. Entre los españoles contemporáneos se cita con frecuencia a los padres Rubio, Ayala y Morales. Pero estas semblanzas individuales nunca quedan aisladas, pues siempre se ponen en relación con la historia colectiva del grupo.

Hay muchas alusiones a los sucesos más relevantes de la institución, sus congregaciones generales más problemáticas en el filo de los siglos XVI y XVII, las controversias y disputas académicas con los dominicos, el éxito de las reducciones del Paraguay, el conflicto misional de los ritos chinos, el drama de las expulsiones de Portugal, España y Francia y de la extinción por el mismo papa Clemente XIV en 1773 (se reproduce el breve de supresión), la restauración de 1814 por la bula del papa Pío VII (que también se publica en el anexo), los problemas de la renovación conciliar a partir de 1965 y los malentendidos del padre Arrupe con Pablo VI y Juan Pablo II.

## 2. El contraste de las alabanzas y los reproches

Todos los capítulos (no solo el titulado *Luces y sombras*) muestran un claroscuro en los comportamientos de los jesuitas, lo que aporta un toque de realismo y objetividad. Lo explica muy bien el autor con estas palabras:

«La historia nuclear de la Compañía de Jesús, como se viene exponiendo, es la suma de existencias heroicas con un propósito común: servir a la Iglesia católica como esta esperaba ser servida. Docenas de miles de personas donaron su vida por el proyecto y en múltiples ocasiones firmaron con sangre su compromiso. Se trata, por tanto, de una historia llena de luminarias. Pero, como en cualquier organización, no faltan sombras tanto por el comportamiento individual como por el grupal. Una sana objetividad demanda recordar pasajes menos brillantes. La mixtura de luz y sombras permite disfrutar de un cuadro en plenitud. Si una organización se plantea solo como sumatorio de éxitos, la falsedad quedaría inmediatamente de manifiesto».

El tono de la obra es laudatorio a favor de la Compañía. Los jesuitas en general reciben calificaciones altamente positivas: héroes, titanes, mártires. Pero no se disimulan los defectos, propios de toda institución humana. En la Compañía la autoestima de los propios talentos favoreció situaciones peligrosas internas y externas. Desde fuera la orden suscitaba competencias, incomprensiones y oposiciones, incluso entre los mismos Papas. Y desde dentro generó a veces actitudes de jactancia, rigidez, inmovilismo y rigorismo. En el libro se indican decisiones reprobables, especialmente en la forma de gobernar de algunos rectores y provinciales.

En la introducción del libro se plantea con acierto esta doble medida al aplicar a la Compañía los inconvenientes de las grandes organizaciones:

«La aceleración de la vida de las organizaciones ha llevado a acuñar el acrónimo VUCA para expresar el conjunto de desconciertos a los que hemos de responder: volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*)».

Frente a estos inconvenientes se sugieren en la misma introducción las respuestas positivas que se desarrollarán a lo largo del libro: claridad de objetivos, solidez de planes de la institución, seriedad del compromiso individual y adecuación de medios y fines, entre otros aciertos. En todos los capítulos se plantea el claroscuro de la Compañía, que no fue tan innovadora y tan perfecta como la han pintado los panegiristas, sin dejar por ello de ser pionera y exitosa.

### 3. Los aciertos del libro y sus limitaciones.

La aportación más novedosa de la obra que estamos comentando es –lo repetimos– el enfoque empresarial (*management*) que se le ha dado.

El libro presenta, además, unas características que sorprenderán a algunos lectores. Acaso la más discutible –aunque se entienda por tratarse de un ensayo– es la falta de notas a pie de página con las referencias documentales.

Los enunciados son, en su casi totalidad, axiomas del mundo empresarial. Para demostrarlos el autor utiliza la narración de múltiples hechos puntuales, tomados unas veces de las biografías de jesuitas individuales, otras de la historia global de la Compañía. Los acontecimientos elegidos en cada tema no guardan necesariamente el orden cronológico. Algunos se citan en contextos diferentes, mientras se echa de menos un análisis más profundo de la *Ratio Studiorum* o las Congregaciones Marianas.

Estas peculiaridades se mencionan como aviso al lector habitual de las historias de los jesuitas. Este es un libro distinto que, como es lógico, suscitará por su enfoque dudas y debate. Un mérito más para Javier Fernández Aguado, que nos proporciona una visión de la Compañía de Jesús desde la perspectiva del *management*.

**Manuel Revuelta González, S.J.**  
Historiador

## Presentación

¿Que define un líder? No tengo una respuesta precisa a esta pregunta, pero sé reconocerlo cuando veo uno.

He tenido la suerte de conocer algunos a lo largo de mi vida y el cardenal Carlo María Martini, S.J. ha sido uno de ellos. Cuando miles de jóvenes por la noche deciden acudir a una iglesia y permanecen en absoluto silencio para escuchar a un sacerdote comentando un texto del Evangelio, ese eclesiástico está mostrando su *auctoritas*. Entre 1980 y 1993 yo fui uno de esos jóvenes de la diócesis de Milán que noche tras noche acudíamos a beber las palabras de Martini, nuestro patriarca.

En su libro, Javier Fernández Aguado nos enseña que no es casualidad que ese obispo-líder fuera miembro de la Compañía de Jesús. El autor explicita cómo el peculiar carisma de esta orden favorece el desarrollo del liderazgo.

Mi relación con los jesuitas no se limita a los años de juventud en la capital de la Lombardía. Cuando aterricé en Oxford para realizar mis estudios doctorales, me encontré con otro seguidor de San Ignacio capaz de agrupar a un grupo consistente de alumnos de doctorado, es decir, profesionales acostumbrados a cuestionar, a investigar, a poner en duda doctrinas establecidas... Los domingos por la noche asistíamos a la misa celebrada por un norteamericano que nos capturaba con su amena humanidad y

profunda cultura: *Father Michael Barber*, sacerdote católico, líder y, por supuesto, ¡jesuita! Esas noches en *Campion Hall* (el *college* jesuita de Oxford) me permitieron calar en la vida y características de la Compañía.

La vida ha sido generosa conmigo hasta ahora y me ha regalado numerosas vivencias enriquecedoras. Entre ellas, vivir el pontificado de Francisco I, un líder procedente de la Compañía de Jesús. Cuando, pocos días después de ser elegido, decidió visitar una cárcel y lavar los pies a algunos detenidos, practicó de manera magistral el liderazgo a través del ejemplo y la humildad.

La lectura de *Jesuitas: liderar talento libre* me ha permitido racionalizar y sistematizar la intuición alimentada por mi experiencia: los jesuitas atraen a sus filas personalidades excepcionales y que con frecuencia dejan huella. Javier Fernández Aguado nos presenta en cada capítulo un área de acción en la que los jesuitas proponen cómo liderar de manera eficaz una organización compuesta por individuos con talento.

Me permito subrayar los dos aspectos que más coinciden con lo vivido por los jesuitas que he conocido. La primera es la formación. Como escribe el autor, «la formación no es un opcional, con más motivo para quien pertenece a una organización que pretende modificar el mundo». Una preparación entendida no como fuga del mundo, sino como herramienta para lidiar con la complejidad de un entorno cambiante (VUCA) y para obviar la repetición de los errores del pasado.

La segunda es la necesidad de emprender. No se lidera sin perseguir proyectos innovadores y ambiciosos. Durante su obispado, Carlo María Martini fundó la Cátedra de los no creyentes para ofrecer a esas personas la posibilidad de exponer sus ideas a un público de creyentes y así facilitar el diálogo entre la Iglesia católica y otros enfoques de la humanidad y del mundo. ¡Es fácil imaginar la controversia que generó la iniciativa de un obispo católico que ofrecía a los descreídos la posibilidad de mostrar sus opiniones a los fieles!

A pesar del escepticismo inicial, la iniciativa tuvo un éxito abrumador, se prolongó durante 15 años y contribuyó a afirmar a Carlo María Martini como una de las figuras más influyentes de su época dentro y fuera de la



Iglesia. Martini fue un líder sin miedo a escuchar pensamientos heterogéneos y a aprender de ellos.

En las siguientes páginas el lector encontrará numerosas lecciones sobre el liderazgo que podemos y debemos aprender de la Compañía de Jesús. Reitero mi agradecimiento a Javier Fernández Aguado, nuestro «arqueólogo del *management*» (que es también un «astronauta que columbra nuevos horizontes», como le ha calificado Francisco Alcaide) por volver a ayudarnos a releer la historia para nuestra ilustración. Y hacerlo dentro de la Cátedra de Management que Fundación Bancaria “la Caixa” creó en 2015 en el IE para facilitar su investigación y ampliar la difusión de su obra.



**Marco Trombetta**

Vicerrector de Investigación del IE

## Introducción

Resulta pueril pretender resolver complicaciones presentes con soluciones pretéritas, pero si ignoramos lo que ya sucedió, nos incapacitamos para afrontar con acierto el futuro. No debemos prescindir de la enseñanza de lo vivido por otros. Con más motivo cuando se trata de un conjunto de héroes con un compromiso profundo, que eso han sido y son buena parte de los miembros de la Compañía de Jesús.

A esos esforzados religiosos ni las circunstancias ni puntuales directivos menos preparados les despojaron del entusiasmo. Se respetó de forma habitual su autoestima y, siguiendo los deseos de Ignacio de Loyola, se les ha gobernado en muchos momentos con profundo respeto a su libertad. Por su parte, casi todos han respondido con intensa responsabilidad. De ese equilibrio entre sana autonomía y respuesta tajantemente generosa han surgido imponentes frutos a lo largo de los siglos en los rincones más distantes del planeta. No solo han logrado inmensos resultados desde el confesionario, sino también desde tribunas, estrados, laboratorios, asambleas o en cabañas de los indios del Amazonas o del oeste de Norteamérica. A veces triunfando también humanamente, y otras con aparentes fracasos.

El cambio no ha cambiado, pero sí la velocidad a la que se produce. No son nuestros tiempos los primeros en los que el devenir se acelera, pero la gran diferencia es que ¡son los nuestros!

Disfrutamos de una capacidad insuperablemente superior, en comparación con nuestros ancestros, de acopiar datos. También por esto somos más conscientes de la inseguridad en la que se desarrolla nuestra existencia. Muchos, tal vez incluso nosotros, hemos vivido en una certidumbre ficticia; hoy lo hacemos en una incertidumbre consciente. En la actualidad –gracias también a las nuevas tecnologías– somos más conocedores de la fragilidad de las instituciones y estructuras en las que habíamos depositado confianza.

La aceleración ha llevado a acuñar el acrónimo VUCA para expresar un conjunto de desconciertos: volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*).

Habituados, tras la Segunda Guerra Mundial, a unas décadas de crecimiento imparable, percibimos ahora con estupor los enredos de un entorno en el que se multiplican los pasmos: millones de nuevos desplazados, acceso casi ilimitado a la información, redes informales de decisión, tendencia a considerar obsoleto lo no realizado por uno mismo, globalización hiperconectada, etc.

En muchos sentidos nos encontramos en crisis, entendiendo con este término el conjunto de circunstancias que nos inclinan a dudar de la solidez de los pilares sobre los que se apoyaban nuestras decisiones. Un brete que atañe a lo más profundo del ser humano y que bien puede definirse como espiritual, seamos o no creyentes.

Transformaciones que reclamaban siglos, o al menos décadas, como la implantación de la imprenta desde su invención a su difusión, hoy en día se realizan en semanas. Cuando se conoce solo la información que podemos digerir y gestionar se vive y se gobierna de forma diversa a cuando recibimos continuos datos que nos constriñen a una flexibilidad para la que no hemos sido habilitados.

Apoyándonos en el pasado para asumir el presente y proyectar modos de obrar en el futuro es posible proponer herramientas de reflexión que conduzcan a modos prácticos de actuar. El directivo de un entorno VUCA no puede seguir decidiendo como antes. Si siempre ha sido conveniente reinventarse, en el presente resulta ineludible y perentorio.

Quien siempre vende lo mismo y del mismo modo pronto dejará de venderlo, reza un adagio empresarial. Hoy en día, perder el ritmo puede implicar quedar fuera de la batalla por el éxito.

Prohombres como Julio César, Hugo de Payns o Ignacio de Loyola son, desde diversos ángulos, pioneros de quienes hemos de aprender. Organizaciones tan diferentes como el Imperio Romano, los templarios y la Compañía de Jesús proporcionan claves para diseñar estructuras de decisión útiles para encauzar un porvenir sostenible.

Frente a ellos, manipuladores que no supieron entender éticamente su tiempo y su gente, como Hitler, Chaves, Mussolini, Mao, Castro, Stalin o Trotsky, han conducido a sus organizaciones y seguidores al desastre.

Entre los siglos XV y XVI se sucedieron hechos significativos: en 1486, Bartolomé Díaz fue el primer europeo en alcanzar el cabo de Buena Esperanza; en 1492, Colón llegaba a América; entre 1519 y 1522, Magallanes culminaba la primera vuelta al mundo... Podemos tratar de imaginar lo que aquello significó para los habitantes de Occidente: se abrió ante ellos un nuevo mundo pleno de posibilidades. Crecieron, sin duda, el reto y la perplejidad.

VUCA fueron los tiempos en los que arrancó la Compañía de Jesús. Desde los comienzos, cuando Venecia y Turquía estaban aliados. ¿Cómo olvidar la sagaz percepción de Nicolás de Bobadilla cuando aseguraba que *Turca non posse vivere sine Venetiis, nec e contra*? A saber, desde el punto de vista comercial no podían vivir los turcos sin los venecianos, y viceversa. Sin embargo, en momentos clave siguieron enfrentados, impidiendo a los primigenios jesuitas viajar a Tierra Santa como era su anhelo. Venecia continuó al lado de los cristianos hasta que volvió a pactar con la Sublime Puerta en octubre de 1540. Como veremos, esas volátiles circunstancias marcarían de forma concluyente la orientación de la Compañía.

Incertidumbre la vivieron a fondo, porque Pablo IV les obstaculizó en temas centrales: entre otros motivos por querer reducir la duración del mandato del preposición general frente a lo previsto por Ignacio. Algo semejante acaeció con el oficio coral, que fue restablecido por ese mismo Papa. Veremos de qué modo superaron los jesuitas embestidas a principios que consideraban fundacionales.

Las organizaciones son más parecidas de lo que en ocasiones se piensa. Esto sirve también para aquellas centradas en ofrecer servicios que faciliten el camino hacia el cielo. Todas pretenden ser totalmente innovadoras, a la vez que cualquiera de ellas toma del pasado más de lo que puede apreciarse en una observación epidérmica.

La Compañía de Jesús fue capaz de superar ambigüedades y complejidades. Vivieron desde el principio y a lo largo de su devenir ecosistemas y coordenadas que, examinadas con atención, resultan cabalmente semejantes a los actuales. Incluso algunos más complejos, como la disolución en 1773 y su travesía por el desierto hasta la reinstauración en 1814.

Los jesuitas han logrado ser un referente mundial en su sector. Muchos han lanzado proyectos inspirados en ellos. En ocasiones, historiadores de esas organizaciones aseguran que las suyas son iniciativas excepcionales y radicalmente diferenciales. Esas afirmaciones proceden casi siempre del eclipse de sentido común en quien piensa que lo único bueno es lo propio. ¡Y se ha copiado de la Compañía hasta el período de los trienios en los gobiernos locales y en no hacer coincidir la renovación de los niveles jerárquicos!

Numerosos emprendedores trataron de levantar proyectos en el mismo sector y siglo que Ignacio. Por mencionar algunos, el Oratorio del Amor Divino de Ettore Vernaza; los oratorianos de Felipe Neri; los teatinos de Juan Pedro Carafa y Gaetano de Thiene; la confraternidad del Santo Sacramento de la Minerva; las descalzas de Teresa de Jesús; el monte de piedad del hermano Giovanni da Calvi...

Estos y otros revolucionarios se enfrentaron, no sin riesgo en ocasiones, a la patente burocratización de la Iglesia católica. De forma destacada Santa Teresa y San Ignacio. También Lutero. Lástima que este, acertando en lo que reprobaba, erró en lo que proponía, porque padeció, entre otras, una patología narcisista y no fue por delante con el ejemplo. Y quien no se autolidera no lidera.

Para pilotar una organización con éxito es ineluctable aprender de lo que hicieron otros con el fin de evitar repetir las mismas equivocaciones. Como no siempre sucede así, en siglos posteriores algunos acabarían

vendiendo como virtudes lo que los jesuitas habían ido descubriendo con su experiencia que eran vicios.

Se sobreentiende la buena voluntad y el deseo de proporcionar soluciones correctas a las necesidades de personas, tanto clientes internos como externos. Con todo, no siempre se acierta. Por lo demás, la competencia no es tan prolongada entre organizaciones mercantiles o financieras, porque no suelen durar como instituciones que aquí referenciamos, cuyo motor no es tanto material como espiritual, pues también juegan en el campo de lo trascendente.

¿Quién importa más en el binomio personas y organizaciones? En ocasiones, para defender la estructura se realizan planteamientos inverosímiles. Algunos, para excusar yerros, es como si se argumentasen que en realidad no se ha metido un gol al Real Madrid, sino al portero de ese equipo. En realidad, ¡quien pierde es el equipo, y también quien gana! No es de recibo afirmar que los buenos frutos son debidos a la institución y los malos a individuos concretos. Eso supone actuar como los patos, a lo que el agua les resbala por encima.

Genialidad y locura son pareañas. Con frecuencia se confunden. De igual modo, no es fácil delimitar la línea roja que separa el compromiso del fanatismo, pues es escasa la distancia entre un sublime compromiso y el bloqueo del pensamiento propio de las sectas, incluso cuando prometen grandes bienes a quienes se les rinden. Me dio pena saber de un directivo de una organización religiosa que repetía: «yo procuro no pensar, porque quien aquí recapacita se líá...».

Muchos, incluso algunos que han vituperado a los jesuitas o les han perseguido con saña, han rebuscado en ellos inspiración. Tanto Hitler como Lenin les pusieron de ejemplo por la docilidad y compromiso con los ideales propugnados. Lenin afirmaba que si él hubiera dispuesto de 12 personas como los jesuitas, el comunismo hubiera barrido el mundo. Hitler, por su parte, aseguraba que a él le hubiera gustado que los nazis fuesen como los jesuitas, que hiciesen lo que se les indicase sin preguntar el porqué de lo ordenado. Obviamente, comprendieron lo que les vino en gana de los jesuitas. Una media verdad es también, a fin de cuentas, una media mentira.

Algunos replican hasta las incoherencias: instituciones que, como afirmó Ignacio en sus comienzos, aseguraron que nunca se dedicarían a la

enseñanza en colegios, pasarían a convertirse –al igual que los jesuitas– en estructuras centradas de forma primordial en crear y desarrollar centros de enseñanza.

La expresión del padre Nadal es ampliamente retardadora, y marca un anhelo esencial para quienes se unan a la Compañía: un jesuita ha de ser un contemplativo en la acción. Ignacio promovió un grupo de héroes capaces de conjugar el yo para llevar su mensaje por todo el mundo. El envite era arriesgado, porque apostaba por el libre albedrío. Ignacio pretendió liderar talentos en libertad.

Cuestión ardua es la gestión del fuero interno. Si bien es conveniente que los directivos conozcan de algún modo disposiciones de sus subordinados, se ha manifestado pernicioso que el gobierno se base sobre el conocimiento de la conciencia de los demás. De ahí al totalitarismo puede mediar un paso, como bien explica George Orwell en sus obras. Ignacio ordenó que en determinadas circunstancias se procediese a dar cuenta de conciencia a los superiores, insistiendo en el gobierno interior de las almas. El argumento es que si se consentía elegir confesor se mermaba el gobierno de los seguidores, pues pasaría el conocimiento a un sacerdote sin preparación para discernir reglas y costumbres de la Compañía.

Por el factor sobrenatural de la Compañía resulta importante discernir lo verdaderamente religioso de la mitología que va creándose sobre ella: por ejemplo, el anhelo de entronizar a los padres u otros parientes del fundador. Resulta también pertinente discriminar entre díscolos y disidentes. Es decir, quienes ansían mejorar la organización de quienes desean promover normativas según su capricho.

En el ámbito de la religión suele extenderse más el fanatismo, porque con la excusa de Dios algunos consolidan empecinamientos. La expresión perversa de los derechos de Dios se puede tornar bula para el desprecio o la aniquilación de quienes piensan de otro modo.

Ignacio aspiró a hacer de cada seguidor suyo un titán audaz y astuto, forjando en cada jesuita un líder, no un seguidor. Del bien que hicieron propondré muchos ejemplos. He aquí uno, pequeño pero profundo, que se encuentra en la obra *Oratorio del Guadarrama*, publicado en 1974 por José Luis Prado Nogueira:

«... al Rvdo. padre Luis Izquierdo, S.J., quien un día me dijo: “si no tiene fe, diga, de todos modos, estas palabras: ‘Tú, que me has creado, ten piedad de mí’, en espera de que se cumplan”».

No ha sido sencillo el camino de la Compañía. Se han multiplicado los obstáculos externos y también, más peligrosos, algunos internos. Menciono aquí tres graves: la jactancia colectiva, la rigidez y la falta de austeridad.

Fueron los diezmos, de un lado, y la petulancia, de otro, los motivos que condujeron a la dilatada polémica con el obispo Palafox. Con un poco más de probidad en ambas partes, sin bloqueo en posiciones contrapuestas, se habría soslayado un nefasto escándalo. En ese enfrentamiento, ambas partes esgrimieron maledicencia y embuste. Sin ir más lejos, cuando el obispo en un sermón predicado el 6 de septiembre de 1648 atribuyó la peste de Veracruz a los excomulgados y a los confesores sacrilegos, manifestando alto y claro que las herejías procedían de la Compañía de Jesús.

En otro momento de aquella malhadada pendencia, llegó a imputar a dos colegios de jesuitas de poseer 300 000 ovejas, además de seis enormes ingenios de azúcar. Por no hablar de conjeturadas minas de plata manejadas por la Compañía. Cifras y circunstancias estaban infladas de forma desmedida.

La soberbia colectiva es un mal endémico de prácticamente cualquier grupo humano. Incluso sucede en determinadas situaciones que quienes en apariencia se esfuerzan por la humildad en realidad se consideran superiores a cualquiera que no pertenezca a su clan: demasiadas veces una presumida modestia se torna disfraz del soberbio. En ocasiones, expresiones como «rezaré por ti» dirigidas a alguien que abandona una organización son patética manifestación de una ridícula presunción grupal. ¡Como si la mera adscripción a una institución asegurase mayor cercanía al Creador!

Muchas instituciones, también los jesuitas, pensaron que no tendrían que modificar nada. Así, en la Cruzada de Santa María, uno de los *spin off* que iría generando la Compañía con el paso de los siglos, se afirmaba lo siguiente:



«[sus miembros] nunca [...] tendrán necesidad de actualizarse; siempre estarán al día. No irán nunca a remolque del progreso humano, porque los Cruzados, unidos a los demás hombres que viven en el mundo, son [...] no solo testigos sino actores de ese progreso mediante su trabajo profesional, fiel y competentemente cumplido».

La microhistoria contribuye a entender lo macro: el enfrentamiento de Pombal con la Compañía surgió porque, en cierta ocasión, el padre Gabriele Malagrida (1689-1761) salía de haber estado con doña Mariana de Austria, quien había solicitado su ayuda para prepararse a bien morir. Se cruzó con Pombal, a quien no conocía y no saludó. El susceptible político le afeó falta de consideración. Al alegar el padre Malagrida que no sabía quién era, Pombal explicitó la relevancia de su cargo como secretario de Estado.

Malagrida se disculpó, pero aprovechó para echarle en cara el comportamiento poco ético de su hermano. Esto disgustó aún más al dirigente portugués, que atesoraría inquina. Al cabo, Pombal prohibió a Malagrida regresar a palacio.

En otros momentos no se trató de suficiencia propia o ajena, sino de moral sexual. Jeanne-Antoinette Poisson, marquesa de Pompadour (1721-1764), era consentida de Luis XV desde 1745. Los jesuitas trataron de disuadirla de su escandaloso comportamiento. Con el apoyo de Étienne François, conde de Sainville y duque de Choiseul (1719-1785), iría cuajando la conjura contra la Compañía, espoleada por aquel intento de mejorar el comportamiento de *Madame* de Pompadour.

La fidelidad se ha esgrimido de manera errónea como *alibi* para no aprender a gobernar, refugiándose en la normativa. La rigidez erigida como escudo inexcusable para no engañarse es profundo dislate. Bien lo entendería el padre Arrupe en el siglo XX: «no quiero defender cualquier equivocación que los jesuitas podamos cometer, pero la mayor sería permanecer en tal estado de miedo a perpetrar errores que, simplemente, paralicemos la acción».

Todas las instituciones dentro del ámbito católico proclaman, con expresiones análogas, que anhelan servir a la Iglesia como esta quiere ser servida (y ojalá fuese así). La Asociación Católica Nacional de

Propagandistas, otro de los frutos del *emprendizaje* jesuítico, explicitaría que lo importante era ser útil a la Iglesia en el amplio y teológico sentido de la palabra, a todos sus miembros, a todas sus parcelas bajo la orientación siempre segura de los pastores.

Con frecuencia el mal aletea en el convencimiento de que se ha dado de modo definitivo con la piedra filosofal de la que brotarán todas las soluciones. Ese engreimiento, ya aludido, alienta al ultraje, cargando de vilipendio al que abandona, llegando incluso a eludir el saludo si se cruzan con él por la calle. Con el paso del tiempo, la Compañía modificaría esos torpes hábitos.

Como el lector descubrirá de inmediato, este libro no es un vademécum simplón de recetas sobre el liderazgo. Aspira más bien a ser un convite a la introspección personal y corporativa. Pocos frutos cosechará quien busque respuesta de recetario. Muchos pueden ser para quien no tema la reflexión.

Desde hace décadas he contemplado con fascinación la etopeya de Ignacio de Loyola y la epopeya de su magna obra, que comencé a conocer tanto a través de los libros como de mi tía Mercedes, postuladora de la Fundadora de las Esclavas del Sagrado Corazón y admiradora categórica de los jesuitas. Trató, además, con asiduidad al padre Arrupe. Por lo demás, he tenido ocasión de conocer en primera persona lugares ligados a la Compañía en diversos continentes: desde Loyola, al Castillo de Javier (donde nació San Francisco Javier, con cuyo nombre fui bautizado), Manresa, la iglesia de la Compañía en Quito, o la Universidad de los jesuitas en San Francisco, centros de formación en Filipinas, China, Bolivia, Brasil, Paraguay o Colombia; templos en Chile o Canadá; y por supuesto algunos de sus sedes en España: ESADE, Icade, Deusto Business School, el Recuerdo (colegio en el que estudiaron mis sobrinos), la Comercial de Deusto, etc.

\*\*\*

Algo mal debía hacer la Compañía cuando al ser disuelta, más de 40 obispos en España, además de numerosas órdenes religiosas, aplaudieron la decisión de Clemente XIV.

Aseguraba Pirandello: «es más difícil crear que criticar. Quien crea merece tu fe; quien critica, tu duda. Ten fe en los creadores, duda de los críticos». Hay mucha ficción en la afirmación de que detrás de todo hay un jesuita. No son superhombres, pero sí personas sumamente preparadas. Han demostrado que la gestión del talento en libertad es posible. Frente a organizaciones voraces, endogámicas, que bloquean, la Compañía ha sabido casi siempre a lo largo de su prolongada historia potenciar a su gente.

Luis de Granada aseguraba en un sermón en 1551 que la vocación de la Compañía era la de «llevar a los hombres a la santidad primitiva», a ser como los primeros cristianos. Ignacio prometió a sus seguidores que así sucedería hasta el fin de los tiempos si eran capaces de vivir como contemplativos en el trájín, convirtiéndose en un personaje más del evangelio. Para ello pretendía cuidar la calidad sobre la cantidad. Para lograrlo se alzaron normativas severas. De sus vaivenes hablaremos.

El talento reclama libertad, aunque en el corto plazo el control resulte más eficiente. Ignacio de Loyola lo supo y lo instituyó. A pesar de que no faltan quienes hicieron más daño que bien, puede afirmarse que en términos generales la historia de la Compañía de Jesús es la de unos héroes formidables que han ayudado a la humanidad en su devenir.

Los jesuitas han vivido en una permanente carrera de superación de obstáculos. Un ejemplo entre muchos: cuando José Canalejas y Méndez sustituyó a Moret en el Gobierno y el 30 de julio de 1910 se proclamó la ruptura con la Iglesia, el Gobierno retiró al embajador de España en el Vaticano. Aprobada en 1911 la ley persecutoria, el Gobierno solicitó al obispo de Madrid-Alcalá que se retirase de la actividad al padre Manuel Abreu, que trabajaba en el ámbito social, y al padre Ángel Ayala, en el docente. Así se hizo. Al primero lo enviaron a América; al padre Ayala, a Ciudad Real. La resiliencia la han tenido siempre plenamente asumida. Obras magnas como el libro *Nuevo descubrimiento del gran río de las Amazonas*, del padre Acuña, lo demuestran.

Según Juan Alfonso de Polanco, director del gabinete de Ignacio, Marcelo II habría dicho al fundador: «*tu bellatores perforce, nos utemur*» (tú prepárame soldados, yo dispondré de ellos). Así ha sucedido desde el siglo XVI hasta la actualidad.

Estudiar el *management* de los jesuitas es mucho más que desentrañar la historia de una organización: facilita engolfarse en un apasionante abismo de eminencias implicadas en una ilusión compartida. Aunque Lenin y Hitler se quedaban en un nivel muy superficial, sí acertaron al considerar que los jesuitas venían a ser como un especial cuerpo de marines audaces, recios, consistentes, con el que cualquier directivo anhela contar.

En las siguientes páginas va a profundizarse sobre aspectos nucleares de una organización que aspira a cumplir con su misión y visión. Las enseñanzas para corporaciones y profesionales contemporáneos son inagotables. Explicaré algunas, pero es el lector quien ha de leer entre líneas para, ojalá, no repetir los deslices mencionados y procurar imitar los sublimes comportamientos expuestos.

No siempre desmenuzaré de forma completa los hechos narrados. El foco lo pongo en el gobierno de personas y organizaciones. Quien desee profundizar encontrará en la bibliografía referencias más que suficientes. Con todo, no evadiré información de la microhistoria que, como he dicho, tantas veces facilita desentrañar lo aparentemente incomprensible. Por poner un nuevo ejemplo, la obsesión de Carlos III, monarca de firmes creencias católicas, con la disolución de la orden procede de un falso documento atribuido a la Compañía en el que se le calificaba de hijo bastardo. Lo habían fabricado algunos ministros para empujarle en la dirección que deseaban. Carlos III nunca trasladaría, ni siquiera al Papa, el motivo último de su conducta. Sin conocer esa información resulta enigmática una testarudez digna de mejores causas. Y es que detrás de la historia de la humanidad siempre hay personas concretas.

Algunos acontecimientos los he empleado para ilustrar de forma complementaria aspectos diferenciales. De ahí su reiteración. Y una precisión más: en las citas literales he mantenido la versión original, salvo cuando, en contadísimas ocasiones, he considera imprescindible actualizar alguna palabra.