



CVX CLC

progressio

**Al servicio de la Comunidad:
Algunas reflexiones**

CVX

Comunidad de Vida Cristiana

Publicación de la Comunidad Mundial de Vida Cristiana

Borgo Santo Spirito, 4 - 00193 Roma - ITALIA - web site: www.cvs-cle.net - e-mail: esec@cvsc-cle.net

Ediciones en Castellano • Inglés • Francés

Director: *Guy Maguire*

Editorial: *Ana Maria Aguirre, Guy Maguire*

Ha colaborado a este número: *Anuncio Lopez, Leah Michaud* Correctoras de pruebas.

Marie Buillon, Theresa Cademartori, David Formosa, Patricia Kane, Dominique Maury,

Maria Magdalena Palencia Traductores. *Nguyen Thi Thu Van* Presentación

Ninguna parte de esta publicación se puede reproducir ni transmitir en cualquier forma o por medio alguno sin el permiso previo del Secretariado Mundial de CVX.

Impreso por *Tipografia Città Nuova*

vía S. Romano 10 Garfagnana 23. Roma - Italy

INDICE

Editorial	2
<i>Guy Maginzi</i>	
Espiritualidad Ignaciana y Liderazgo	4
<i>P. Alfred Dormanin SJ</i>	
Miradas prospectivas sobre la misión de la CVX	21
<i>Guy Maginzi</i>	
Criterios de elección de los responsables	36
<i>Thomas Théophile NUG BISSOHONG</i>	
Nairobi '03: Una invitación	44
<i>Teo Galache</i>	
El Liderazgo CVX	49
<i>Lois Campbell</i>	

Editorial

El tema de La gobernanza en una organización como la CVX es un tema crucial y delicado a la vez. Crucial porque el desarrollo y el crecimiento de comunidades dependen, en gran parte, de la capacidad que tienen los líderes de facilitar la vida y la fertilidad CVX. Esto nos da una idea de la importancia de la calidad del líder. Por otra parte, es delicado tratar el tema de la gobernanza en nuestras comunidades. A veces, la dificultad empieza con la elección de las palabras, palabras que nos reenvían en primera instancia al significado que le asigna el mundo de la gestión empresarial o de la política. Este hecho, obviamente, nos aleja de la gobernanza de servicio que queremos vivir en el seno de la CVX y promover en la Iglesia y en el mundo.

Durante la última asamblea mundial de Nairobi, el tema de la gobernanza ha sido percibido como un punto al cual prestar atención en todos los niveles de nuestra comunidad. Por esta razón, el Consejo ejecutivo mundial y particularmente las recomendaciones de la Asamblea sobre este tema le dan toda la importancia que se merece. Para dichos efectos, el cuestionario enviado en 2004 por el Comité Ejecutivo a las comunidades nacionales contenía una serie de puntos precisos relativos a la gobernanza. Después del análisis de las respuestas, se decidió organizar una sesión de formación sobre el tema de la promoción del liderazgo CVX. El encuentro tuvo lugar en Roma del 25 de noviembre al 3 de diciembre 2006. Veintiocho participantes provenientes de todos los continentes rezaron, reflexionaron, intercambiaron experiencias y aprendieron los unos de los otros. Esta instancia representó también una ocasión para ensayar los módulos que se pueden utilizar y adaptar para las sesiones regionales y/o nacionales. Estos módulos, al igual que la experiencia misma de este encuentro internacional de formación, serán el núcleo de una próxima edición de Progressio-suplemento.

Dos de los artículos publicados en esta edición de Progressio sirvieron como lectura preliminar al encuentro de formación internacional de Roma. A estos se agregaron otros dos que se enmarcan más bien en una perspectiva de compartir experiencias. El estilo de gobernanza CVX está profundamente marcado por la evolución de la misión de la CVX mundial, como cuerpo apostólico laico ignaciano. Por esta razón nos pareció útil anteponer una reflexión acerca de la puesta en perspectiva de

la misión, al servicio de la cual todo liderazgo se pone antes de estos artículos sobre el tema de la gobernanza.

El campo que nos abre la dimensión de nuestra vida CVX es vasto. Es en la oración y la reflexión común de nuestra vivencia que seremos todos invitados a construir esta gobernanza. Es el Cristo, nuestro Maestro quien nos invita. El nos precede y nos acompaña en el camino. Sigámoslo.

Gary Maginzi





P. Alfred Darmantin SJ

Espiritualidad Ignaciana y Liderazgo en las Empresas de hoy

P. Alfred Darmantin SJ es un psicólogo y catedrático en la Universidad del Estado de Malta. Obtuvo su Ph.D en Psicología Organizacional de Berkeley, California. Fue Presidente de la Conferencia de Provinciales Europeos. Mientras residía en Strasbourg ejerciendo esa función, también sirvió de guía a un grupo CVX. En la Provincia Maltéense, en estos momentos es el delegado del provincial para la formación de colaboradores laicos.

Hace quinientos años Ignacio no conocía ciertos términos que hoy se consideran fundamentales en el liderazgo de organizaciones y empresas. Conceptos tales como liderazgo transformacional, apoderar, organigramas, cultura organizacional y organizaciones educativas. Sin embargo, a juzgar por sus escritos, parece que tenía una idea intuitiva de estas y otras ideas, por la manera como las aplicó al gobierno de una organización como la Compañía de Jesús.

La Espiritualidad Ignaciana se ha contemplado desde el punto de vista de una persona o de un grupo, pero rara vez desde una perspectiva de una corporación u organización. ¿Cómo y hasta qué punto los principios, conceptos y procesos del liderazgo organizacional, aplicables a las organizaciones y empresas actuales, pueden encontrarse ya, al menos implícitamente, en la visión ignaciana de una institución religiosa?

Este artículo pretende estudiar esas características, que se manejan en la literatura y práctica organizacional de nuestros días, y sus correspondientes similitudes tanto en los escritos de San Ignacio como en su actuación como líder organizador. Algunas de estas características están clara y directamente relacionadas con los principios ignacianos. Otras son menos conocidas y no son tan aplicables a su "modo de proceder". Por otra parte hay elementos de liderazgo en las intuiciones de Ignacio, que no han sido todavía asumidos en el liderazgo o administración secular actual. Finalmente, unas pocas características todavía tienen que desarrollarse tanto en el liderazgo organizacional de hoy como en el liderazgo ignaciano. El presente artículo presenta la secuencia de esos cuatro tipos de características.

Consideraciones Preliminares

Al repasar la historia de la investigación y práctica del liderazgo, notamos recientemente un cambio en la perspectiva. Cambio de las estructuras verticales a las horizontales, desde una jerarquía que manda y controla a una estrategia de delegación de poder, desde una centralización a una descentralización de la autoridad, desde la claridad, certeza y etapas conocidas en los procesos, al caos, la duda y lo desconocido que vendrá.

Las estructuras verticales dejan sitio para acomodar a la estructura lateral, informal, y por consiguiente, horizontal. La jerarquía de mando- y- control exigía que los empleados de primera línea llevaran a la práctica lo que el ejecutivo principal (CEO) ordenaba. Todos los mandos intermedios transmitían las órdenes recibidas, y a su vez obedecían a los de arriba. El liderazgo significaba tomar decisiones y señalar directivas, y seguirlas quería decir obedecerlas. La autoridad y responsabilidad están ahora descentralizadas, de tal manera que la empresa se convierte en una serie de unidades pequeñas, intercambiables, que trabajan hacia un fin común. El futuro es incierto para líderes actuales y potenciales. Nunca en la historia se han producido tantos cambios y tan rápidamente en nuestras organizaciones. En nuestras organizaciones y empresas que cambian con tanta rapidez, las normas no pueden ocupar el lugar del pensamiento, las reuniones no pueden reemplazar a la acción, ni los procesos el lugar de la responsabilidad.

Aunque hay ciertas semejanzas entre las organizaciones religiosas y seculares (negocios, educación, civiles, políticas), en cuanto hay características comunes en ambas, existen sin embargo diferencias muy notables. Ambas tienen estructuras semejantes en cuanto a los conceptos, dinámicas similares en cuanto a los procesos, y desarrollos semejantes en cuanto a los pasos que siguen. Sin embargo el contenido y valor de esos elementos comunes puede variar de forma considerable. Se notan también diferencias radicales entre las empresas de negocio y las instituciones religiosas, en lo que se refiere al "aspecto trascendente" de las segundas, los fines que se persiguen, los valores prioritarios, el desarrollo del carisma original, y la motivación de sus miembros. En el caso de la vida religiosa los miembros viven juntos y se comprometen de por vida. Estas diferencias denotan cualidades y funciones específicas del liderazgo religioso.

Visión/Misión Compartida

En un libro reciente, editado por Hesselbein y otros (1996), titulado "El líder del Futuro", un grupo de líderes bien conocidos y ejecutivos

manifiestan lo que ellos consideran deben ser las principales cualidades del líder en el futuro. Una de ellas, citada prácticamente por todos ellos, es la participación en el fin, misión, visión o dirección común.

Permanece como papel fundamental de todo líder el guiar a los miembros hacia una visión compartida y el ayudarles a alcanzar los correspondientes metas. Es normal esperar que la visión y dirección procedan de la cabeza de la organización. Pero esa visión tiene que ir penetrando desde lo alto de la pirámide hasta llegar a todos los empleados. Este liderazgo "visionario" supone presentar una misión específica, que se comunica claramente a todos los miembros, como fuente de inspiración y motivación, para que se comprometan a la acción. Es interesante notar cómo el concepto de *Misión Statement* ("declaración de intenciones, de lo que se pretende") ha sido acogido como divisa para las organizaciones actuales.

Liderazgo "visionario"
supone presentar una
misión específica, que se
comunica claramente a
todos los miembros, como
fuente de inspiración y
motivación, para que se
comprometan a la acción

En su biografía de San Ignacio, el jesuita William Meissner (1992) hacía notar cómo Ignacio es en verdad un maestro del liderazgo visionario. Al leer las Constituciones llama la atención la frecuente referencia de Ignacio a la misión como criterio permanente. La frase "de acuerdo con nuestra misión" se repite con frecuencia. Así como en una empresa sus

finés y su orientación específica condicionan sus estructuras y trabajos, así para Ignacio las estructuras de gobierno de la Compañía se establecen, las decisiones de los Superiores se toman, el discernimiento apostólico está guiado, los candidatos a la Compañía son examinados y el tipo de formación es escogido, precisamente en función de nuestra misión. Es más, Ignacio espera que los jesuitas participen de su propia visión espiritual, al asimilarse las directivas que él expone en las Constituciones.

Modelos de Liderazgo

Hasta los años sesenta los diferentes modelos de liderazgo o administración han intentado responder a la pregunta ¿Cuál es el estilo mejor de liderazgo? Después, a fines de los sesenta, tanto los investigadores, como los

directores efectivos, comenzaron a comprender que no existe un "mejor estilo de liderazgo" que se pueda aplicar a cualquier situación y a todas las circunstancias. En 1967 Fiedler desarrolló la conocida "teoría contingente del liderazgo", donde argumenta que los estilos particulares de liderazgo sólo son eficaces en situaciones particulares. Ya avanzados los setenta Hersey y Blanchard (1977) ampliaron el Modelo Contingente y lo concretaron más en su conocida teoría del *Liderazgo Situacional*.

Al leer las Constituciones llama la atención la insistencia repetitiva de Ignacio al añadir al final de una declaración la frase "según las personas, lugares, condiciones y tiempos". Cuando da orientaciones a los Superiores sobre cómo tomar decisiones, se siente movido a añadir frases semejantes. Preocupado porque no pueda ser interpretado correctamente al creerse que expone verdades eternas, cuando trata de modos de proceder, Ignacio permite gran flexibilidad en las diversas circunstancias, que son propias de la vida real.

Al comienzo de los años ochenta, comienza a desarrollarse el concepto de *Liderazgo Transformacional* de Burns. Amplía los fines del liderazgo más allá de la orientación "trabajo-relaciones", tal como se exponía en los modelos anteriores.

El Liderazgo Transformacional es el conjunto de habilidades que permiten al líder reconocer la necesidad de cambio, y poseer la visión necesaria para orientar ese cambio, y para llevarlo a efecto con eficacia. El Liderazgo Transformacional está basado en el principio de la "elevación y estímulo mutuo", e incluye cuatro componentes relacionados entre sí: carismático, inspirador, intelectualmente estimulador y considerado individualmente.



La intuición de Ignacio de la necesidad de cambio en su tiempo le movió a actuar reuniendo a un grupo de hombres comprometidos, y preparados para dedicar sus personas al Reino de Cristo. Su visión original para orientar ese cambio se concretó en la fundación de una nueva orden religiosa, la Compañía de Jesús. Y para asegurar la manera concreta y eficaz de llevar a acabo ese cambio, escribió las Constituciones, pormenorizando los detalles del gobierno de la Compañía. A través de este proceso, que inspiró a tantos seguidores suyos, no se desvió de su preocupación por cada individuo. La

espiritualidad Ignaciana ofrece un modelo espiritual a los líderes sobre cómo ser agentes de cambios en el mundo de hoy, y les expone una manera eficaz de proceder para lograr ese fin.

Cultura Organizacional

El concepto de Cultura Organizacional fue fomentado a mediados de los ochenta por el psicólogo Edgar Schein, en su libro *Cultura Organizacional y Liderazgo* (1985). Incluye una psicología de la sociedad, un conjunto de valores clave y sistemas de creencias, actitudes y conductas, sus normas y presupuestos asumidos, y toda la atmósfera que se vive en las empresas. Esta cultura corporativa es como el carácter o personalidad de una empresa. La importancia de la Cultura Organizacional es hoy ampliamente reconocida porque proporciona a sus miembros un sentido de identidad en la organización, genera entre sus miembros un compromiso con los valores particulares y con la manera de hacer las cosas. Como consecuencia los miembros se sienten más integrados y desarrollan mejores relaciones entre ellos y con sus jefes.

Los Ejercicios Espirituales de San Ignacio ya brindan un fundamento sólido y firme sobre el que edificar una cultura corporativa para la Compañía. Al menos representan el espíritu que subyace en esa cultura. Después, en las Constituciones, Ignacio da cuerpo a ese espíritu. En realidad no podemos separar nuestra espiritualidad jesuita de la cultura organizativa de la compañía. La frase favorita de Ignacio, "nuestra manera de proceder", expresa de manera breve en qué consiste "nuestra cultura" en la Compañía. Esa frase va más allá de nuestra cultura jesuita, porque es más que un código escrito de valores y normas. Es la manera cómo nosotros vivimos nuestra vocación y misión como jesuitas. Y es precisamente al asimilar internamente y hacer nuestras las Constituciones cómo nosotros creamos nuestra cultura corporativa en la Compañía, como quería San Ignacio. Ese es también el objetivo pleno del proceso de la formación. Y ese proceso es permanente durante toda la vida.

Apoderar

"Apoderar" se ha convertido en una de las palabras más populares en las organizaciones actuales. Se usa en educación, en cómo ser padres, en administración y en liderazgo. El concepto de delegación a un empleado se encuentra en casi todos los libros modernos de texto sobre administración.

Delegación puede definirse como un proceso para capacitar a las personas para que puedan fijar sus propios objetivos, tomar decisiones, y resolver problemas, dentro de la esfera de su responsabilidad y autoridad. Y como tal incluye prácticas previas de liderazgo, sobre temas como motivación, participación, delegación y toma autónoma de decisiones.

En última instancia el objetivo a largo plazo de un buen líder es delegar en otros. Delegar no significa únicamente hacer partícipe de la información a los empleados sino también darles parte en la toma de decisiones y en la responsabilidad. Si los delegados no están preparados para usar el nuevo poder que se les da, entonces el líder debe crear las condiciones para que sus seguidores puedan ser formados, entrenados y enseñados, en cuanto sea necesario, para hacerse cargo de sus responsabilidades.

Sin haber conocido este concepto del liderazgo, Ignacio practicó la delegación en su manera de gobernar. Confiaba en sus hombres y delegaba de buen grado la autoridad a los que estaban implicados directamente en obras apostólicas. Con su ejemplo, y su compañía personal, preparaba y formaba a sus seguidores para asumir responsabilidades importantes. En

Delegación puede definirse como un proceso para capacitar a las personas para que puedan fijar sus propios objetivos, tomar decisiones, y resolver problemas, dentro de la esfera de su responsabilidad y autoridad

las Constituciones describe el papel de los Provinciales, como participantes en las responsabilidades de gobierno del General y de igual forma se refiere a los superiores de niveles inferiores. La delegación alcanza incluso a nivel de cocinero, a quien se da poder para dirigir el área de su responsabilidad, con las personas asignadas para trabajar en la cocina. El mismo Ignacio, como lo refleja en sus escritos y Constituciones, era cuidadoso en la elección de personal, para asegurarse de que estaban preparados para ser delegados. De igual manera la formación de los jesuitas deberá ser tal que logren la preparación espiritual y humana para asumir responsabilidades y poder ser delegados.

Rendir Cuentas

La delegación, contrapuesta a la estructura histórica del mando, no suprime el rendir cuentas. La diferencia está en que los delegados pueden hacer más por la empresa que las personas dirigidas desde arriba. Delegar supone que el traspaso de responsabilidad lleva consigo el traspaso de la autoridad correspondiente. Si no es así el traspaso de responsabilidad sin autoridad conduce a la frustración. Sin embargo a la responsabilidad y a la autoridad hay que añadir, como elemento necesario, el rendir cuentas para que el liderazgo sea eficaz. Hay que dar cuentas, verticalmente, a diversos niveles entre líderes de la organización y sus empleados, horizontalmente entre los mismos empleados dentro de cada nivel.



Ignacio toma muy en serio el dar cuenta y da normas concretas sobre el gobierno de la Compañía. En la parte IX de las Constituciones y en las Normas Complementarias se detalla claramente el sistema de rendir cuenta, en los diversos niveles - individual, comunitario, provincial o regional, en toda la Compañía. Así el jesuita es personalmente referido al superior de la comunidad local o Director de Obra, el superior al Provincial, y el Provincial al General. El mismo General debe rendir cuentas a la Congregación

General, su propio Superior. Aparte de esta referencia vertical, hay otro género horizontal de rendición de cuentas en la Compañía. En la parte VIII, sobre la unión de los miembros de la Compañía, se exhorta a los jesuitas a vivir la unión de mente y corazón, incluyendo la corrección fraterna.

A nivel estructural, la Compañía últimamente ha desarrollado estructuras horizontales de autoridad. Han estado operando ya por algún tiempo, especialmente a niveles intermedios entre el Provincial y el nivel general a través de la Conferencia de Superiores Mayores. Tales estructuras han

demostrado ser eficaces para promover la colaboración interprovincial y ha generado un sentido de solidaridad y de rendición de cuentas entre los mismos provinciales.

Globalización

El fenómeno de la globalización está cambiando de manera profunda la forma de sentir y obrar de las empresas de nuestros días. Los líderes son hoy responsables del papel que sus organizaciones y empresas van a jugar en el contexto global. Vivir en un aldea mundial global nos hace conscientes de la dimensión internacional de nuestras organizaciones. El reto que se presenta a las compañías de hoy y a sus ejecutivos es el de estar atentos a la homogeneidad global, donde las cosas se hacen uniformemente iguales, y a la heterogeneidad global donde las diferencias culturales tienen que ser respetadas. La perspectiva global de las organizaciones y empresas actuales les obliga a adaptar sus estructuras autoritativas, sus procesos de toma de decisiones, y sus modos de operar. Quizás el dicho, "piensa globalmente y actúa localmente" debería cambiarse a "piensa y actúa a la vez global y localmente"

El genio de Ignacio ya tuvo en su tiempo una perspectiva global al fundar la Compañía de Jesús. Su visión era de una organización internacional apostólica para responder al llamamiento del Rey. La dimensión universal estaba muy presente en su mente cuando formulaba los criterios para seleccionar ministerios. Para él "cuanto el bien es más universal, es más divino" (Const. 622 d.). Esta universalidad como prioridad apostólica era precisamente la razón para poner a los jesuitas a disposición del Supremo Pontífice, que está en una posición especial respecto a las necesidades universales de la Iglesia y del Mundo.

Formación y Desarrollo

Durante bastante tiempo no se ha prestado suficiente atención a la formación y desarrollo de los empleados en las empresas. Gradualmente, algunas empresas han comenzado a entender que la formación del personal era una necesidad y no un lujo. Y por eso invirtieron dinero, tiempo y energías para ofrecer formación intensiva a sus empleados de todos los niveles. El resultado se notó no sólo en la cantidad producida, sino también en la calidad de los productos. Y lo que es más importante, los empleados se sentían más motivados y veían que las empresas se cuidaban más de ellos. Hoy es un dicho bien sabido que esa formación es importante para una empresa, porque desarrolla

todo el potencial de sus recursos humanos. Si la formación es cara, la falta de ella es todavía más cara.

Para Ignacio la formación se contempla como la preparación para la misión, y por ello debe orientarse a fomentar la eficacia apostólica, tanto de cada jesuita como colectivamente de toda la Compañía

Todos estamos familiarizados con la seriedad de nuestra formación como jesuitas. Ignacio dedicó largos capítulos de las Constituciones a la formación de los candidatos admitidos a la Compañía. Especialmente en su tiempo conocía bien la falta de preparación suficiente y de formación en los

aspirantes al sacerdocio. Para Ignacio la formación se contempla como la preparación para la misión, y por ello debe orientarse a fomentar la eficacia apostólica, tanto de cada jesuita como colectivamente de toda la Compañía. Comparada con el tipo de formación que hoy se estilaba en las empresas seculares, deberíamos estar satisfechos como jesuitas por la calidad de la formación que recibimos en la Compañía. Y lo mismo que un buen líder de una empresa concede importancia a la formación continua y desarrollo del personal, también en la Compañía sabemos que para los superiores la formación es una prioridad y por eso prestan especial atención a los que están en formación.

Liderazgo versus Administración

Las dos funciones de la administración y liderazgo se ha supuesto durante mucho tiempo que son sinónimas, cuando en realidad son dos funciones ejecutivas distintas. No todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes. La función administrativa se ha desarrollado principalmente como respuesta a las necesidades de organización, que necesita estabilidad, racionalidad, sistematización y distribución del poder. El liderazgo manifiesta otro tipo de conducta característica, como afrontar riesgos, poder personal, inspiración,...etc. Los administradores prestan atención a cómo se hacen las cosas, en contraste con los líderes que ponen su atención en lo que los acontecimientos y decisiones significan a los que toman parte en ellas

John Kotter (1996), de la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que los líderes crean visión, participan de los valores y estrategias al mantener la vista en el horizonte, mientras que los administradores organizan, controlan, y planifican, mientras mantienen la vista en el suelo.

El famoso experto en liderazgo, Stephen Covey (1991) afirma que el liderazgo trata de la visión, de tener siempre presente la misión, y de la manera eficaz (de proceder rectamente). La administración se ocupa de las estructuras y sistemas para alcanzar resultados, y se centra en la eficacia (hacer las cosas oportunas). Por ello sugiere: "Administra desde la parte izquierda del cerebro, y lidera desde la parte derecha"

De acuerdo con esa distinción, ¿Era Ignacio líder o administrador? La respuesta evidente es que era las dos cosas. Porque ciertamente practicaba el liderazgo y la administración. Él tenía una visión, una orientación, un objetivo que alcanzar, con vista a la eficacia apostólica. Al mismo tiempo presentaba estrategias eficaces, maneras y métodos, estructuras y recursos adaptados a los fines que se pretendían. Además, al describir las cualidades del superior en la Compañía, menciona cualidades o características que requieren habilidades propias del líder y del administrador. Sin embargo da más importancia a las cualidades del líder que a las del administrador. Eso es también cierto en la Compañía actual, cuando se trata de elegir superiores. Cuando le faltan cualidades de administrador, puede llenar esos huecos con sus ayudantes (socio, ministro, ecónomo, etc.).

En cuanto a la sugerencia de Covey, "administrar desde la parte izquierda del cerebro y liderar desde la derecha", Ignacio lo tenía ya claro. A veces tomamos decisiones basadas en la razón, lógica, análisis y argumentos (parte izquierda), y otras veces nos guiamos por la intuición, imaginación, creatividad, "sentimientos" (parte derecha). De hecho Ignacio usaba ambas vías en el discernimiento espiritual. Al combinar ambos enfoques para buscar la voluntad de Dios parece que da preferencia a la derecha del cerebro. Así, al proponer tres momentos para hacer discernimiento, sugiere como segundo momento el proceso basado en la experiencia de consolación y desolación espiritual (criterios "subjetivos", más propios de la parte derecha). Después como tercer momento usa la parte izquierda del cerebro (criterios "objetivos"): un momento de tranquilidad cuando se pueden considerar las razones en favor y en contra de las diversas opciones. Asumiendo el papel de consejero de otra persona, imaginando que está en el momento de la muerte, imaginándose a sí mismo en el día del juicio. Aplicar esto al discernimiento apostólico por parte de los

superiores, significaría que en el proceso el superior ejercita a la vez el liderazgo y la administración.



Comunicación

Mucho se ha escrito sobre comunicación, y, no es necesario añadir, que su importancia fundamental continuará vigente. El nuevo líder o administrador es la persona que establece relaciones de confianza a través de una comunicación eficaz. El tema hoy es cómo hacerla más eficaz, escogiendo y mejorando los medios, sin comprometer el valor de la comunicación personal. Y aunque apreciamos y usamos la tecnología moderna, no debemos minus-valorar la importancia de las relaciones personales.

En tiempos de Ignacio no era fácil para los primeros jesuitas el comunicarse entre sí, al ser los medios de comunicación tan limitados en eficacia y rapidez. Y a pesar de ello él insistía en que sus seguidores mantuviesen contactos para comunicarse entre sí la información y experiencias. Menciona este punto concretamente en las Constituciones, como medio especial para la unión de corazones y mentes. "Ayudará también muy especialmente la comunicación de letras misivas entre los inferiores y Superiores, con el saber a menudo unos de otros, y entender las nuevas e informaciones que de unas y otras partes vienen". (Parte VIII 8, 673). Este tipo de comunicaciones, sin embargo, no era considerado como sustituto de la conversación personal, algo que Ignacio fomentaba tanto en el apostolado como entre nosotros. La "cura personarum" del Superior respecto a sus súbditos sigue siendo el aspecto primordial de la función del Superior.

Estructuras Organizacionales

Un organigrama, o carta organizativa, representa la autoridad de una empresa, su estructura, fines, red de comunicación, y procesos de toma de decisiones. Refleja también, por ello, un estilo y cultura de la administración de una empresa. Al crear hoy nuevas estructuras

organizativas, hay una desviación desde las estructuras verticales a las horizontales, basadas más bien en procesos de trabajo que en funciones de departamentos. Las distinciones entre departamentos son así reducidas o eliminadas.

En nuestros días las empresas están borrando los límites tradicionales para crear entidades ágiles, y flexibles. Redes horizontales y equipos multifuncionales, que sobrepasan límites rígidos, están surgiendo paralelos a las estructuras funcionales jerárquicas, y a veces las reemplazan. La tendencia es por consiguiente romper los niveles burocráticos piramidales en la empresa, para que pueda surgir una organización basada en redes más niveladas.

Tal como Ignacio se figuró la Compañía, incorporaba una estructura de gobierno, descrita en las Constituciones, que suponía el ejercicio de auténtica autoridad, con funciones bien definidas a distintos niveles, y con procesos de toma de decisiones bien definidos. Esa herencia de San Ignacio se conserva hoy entre los jesuitas. Está bien presente la estructura jerárquica, piramidal o vertical.

La pregunta sería: ¿Si Ignacio viviera en nuestros días, y tuviera conocimiento de las tendencias contemporáneas en la administración, hubiera propuesto una estructura más flexible para la Compañía, dando lugar a estructuras y redes de gobierno más horizontales? Antes de contestar a esta pregunta, debemos tener en cuenta que la jerarquía tal como se entiende en la Compañía no es cuestión de poder, control, supervisión o disciplina, aunque todo eso lo incluye. Las estructuras jerárquicas no están pensadas para reemplazar la libertad interna, motivación y compromiso de los miembros. No se suprimen las iniciativas, creatividad o incentivos, en relación con nuevos proyectos. La prueba auténtica de la fidelidad a nuestro carisma se encuentra en el discernimiento sincero.

Metáforas Organizacionales

En su libro, ya clásico, "Images of Organization", Gareth Morgan, describe varias metáforas desarrolladas, o imágenes, para describir la naturaleza de una empresa. Cita las siguientes: empresas como máquinas, como organismos, como cerebro, como culturas, como sistemas políticos, como prisiones psíquicas, como flujo y transformación, y como instrumentos de dominación. Obviamente la metáfora que se elija reflejará la idea que tengamos de una empresa y de su administración.

¿Qué metáfora habría escogido Ignacio para la Compañía de Jesús que él fundó? Algunos autores y escritores espirituales han interpretado erróneamente que él adoptó un modelo militar, debido a las circunstancias de su conversión. Algunos conceptos que él usa nos pueden llevar a esa conclusión, por ejemplo "general, orden, estrategia, cadena de mando, la llamada del rey temporal en los Ejercicios, etc. En realidad Ignacio elige la metáfora orgánica, la del cuerpo, que él usa en todas las

Constituciones.

San Pablo y la Iglesia de hoy también habían elegido esa imagen del cuerpo místico.

Y de nuevo, si Ignacio viviera en nuestro tiempo, que nos ha presentado el desarrollo de

En el contexto actual los líderes y administradores están transformando sus empresas en lo que hoy se llama "empresa que aprende". En lugar de tener por fin un resultado eficaz, se da importancia al conocimiento y a la información

nuevas imágenes para las empresas, ¿hubiera quizás él también adoptado una de las metáforas mencionadas por Morgan, o siendo más creativo hubiera inventado una nueva?

La empresa aprende

En el contexto actual los líderes y administradores están transformando sus empresas en lo que hoy se llama "empresa que aprende". En lugar de tener por fin un resultado eficaz, se da importancia al conocimiento y a la información. En las empresas que aprenden, se desarrollan habilidades para adquirir, transferir y acumular conocimientos, que permiten a la empresa experimentar permanentemente, mejorar y aumentar sus posibilidades. Todos los empleados están inmersos en la identificación y solución de los problemas.

El resultado es que las empresas hoy están en un proceso de cambio, desde la formación a la orientación para el aprendizaje. Así la formación se considera como una manera de organizar el proceso de aprendizaje, en lugar de mantener la formación tradicional, separada del trabajo. En otras palabras, se crea en el lugar de trabajo un ambiente de aprendizaje. Ejemplos de enseñanzas impartidas en el lugar de trabajo son el

aprendizaje de proyectos relacionados con el trabajo, tutoría, reflexión sobre las actuaciones, orientación, estudio personal y aprendizaje mientras se trabaja.

Este nuevo concepto puede quizá aplicarse a la espiritualidad ignaciana o jesuita, sobre la manera cómo nosotros actuamos apostólicamente. ¿Hasta qué punto creamos y desarrollamos proyectos apostólicos que sirven al mismo tiempo como experiencias de aprendizaje? ¿Se limita nuestra formación permanente a los sabáticos, asistir a cursos, hacer los Ejercicios de mex, leer libros y artículos, vivir un tiempo en un país del tercer mundo, etc..., o nos vamos formando constante y regularmente a medida que evaluamos nuestro apostolado y practicamos el discernimiento?

Liderazgo Servidor

Esta expresión es original de Robert Greeleaf, y la aplica a las instituciones de negocios y educativas. Para líderes que sirven, el liderazgo no significa rango, privilegios, títulos o dinero. Es una responsabilidad de servir. No se preguntan "¿Qué quiero?" sino "¿Qué debe hacerse? Así los líderes que sirven son donantes y no recipientes. Nunca se aferran a una posición o título. Oyen y aprenden de aquellos a los que lideran. Están a la disposición de todos. Van de un sitio para otro, hablando y oyendo a personas de todos los niveles de la empresa. Y los líderes que sirven quieren servir hasta que se encuentre un sucesor preparado. Ni un minuto más. Y así servir y ayudar, en lugar de mandar y controlar, son las divisas de los nuevos líderes.



La espiritualidad ignaciana es espiritualidad de servicio. Ya en el Principio y Fundamento de los Ejercicios, Ignacio declara que nosotros somos creados para servir a Dios Nuestro Señor. Para Ignacio el amor se

expresa en servicio. En nuestras intenciones y decisiones o elecciones se espera de nosotros que busquemos lo que es más conveniente para el servicio divino. Los líderes seculares organizadores quizás no se preocupan principalmente de servir, viendo en ello ciertas connotaciones religiosas. Pero ciertamente en la mente de Ignacio, los jesuitas deben buscar en el ejercicio del liderazgo apostólico servir a nuestros prójimos, hombres y mujeres. Esto ha continuado a través de la tradición de la Compañía y ha cristalizado en el famoso dicho de Arrupe. "hombres para los demás"

Democracia

Aunque el llamado estilo democrático de liderazgo ha servido bien a empresas y países, por sus ventajas sobre otros sistemas, estamos descubriendo cada vez más sus notables deficiencias. Escoger a un líder, porque tiene mayoría en un grupo, no es garantía de que se haya hecho la mejor elección. Esa conclusión se desprende de la experiencia en elecciones a nivel de grupo, de empresas, y a nivel nacional. Por otra parte la alternativa a este tipo de democracia no es ni la autocracia ni la anarquía.

Por eso cuando insistimos en que la Compañía, como la Iglesia, no es una democracia, eso no excluye formas de participación activa y consulta en el proceso para escoger un líder. Ese es el proceso, de hecho, que se sigue en la Compañía implicando a todos conectados en un procedimiento de discernimiento personal y comunitario. Así se hace en la elección de un director de Obra o Superior local, y en la elección de un nuevo Provincial y de sus consultores. Los resultados son al parecer muy positivos.

En el caso del General, que en la mente de Ignacio tiene mucho poder y autoridad en la Compañía, no hay técnicamente nombramiento sino elección. El General es elegido por representantes de todas las Provincias, la mayoría de los cuales han sido elegidos como delegados de sus Provincias. Pero incluso el General no es como rey de poder absoluto sin superior sobre él, porque la Congregación General está sobre él. Este sistema electoral quizás pueda aplicarse a la elección de líderes en las empresas seculares.

Relacionada con esta idea de democracia existe otra característica ignaciana, que apenas se pone en práctica en el liderazgo de las empresas. Es la representación a los superiores cuando no se está de acuerdo con una orden recibida (Const. 627 I). Está dentro de la

espiritualidad ignaciana el participar al superior el resultado de un proceso personal de discernimiento, que ha resultado en una decisión diferente de la suya. En empresas seculares esto se interpretaría como socavar la autoridad del líder.

El liderazgo Plural

Esta idea no se encuentra in las empresas actuales ni en el concepto ignaciano de liderazgo. El liderazgo no puede ser la prerrogativa de una sola persona. Tiene que ser plural, basado en un equipo, colegiado. Los líderes del futuro tienen que relacionarse con otros y pedirles su colaboración, porque las tareas serán muy complejas, y la información tan ampliamente diseminada que los líderes no podrán resolver los problemas por sí mismos. Esos líderes tendrán que compartir el poder y el control, de acuerdo con los conocimientos y cualidades de los demás, para que el liderazgo pueda existir y florecer en la empresa. En un mundo cada vez más independiente, el liderazgo tiene que crearse a través de relaciones más que con resultados individuales. En el caso de la Compañía hoy, quizás podría usarse un concepto nuevo para desarrollar una forma de co-liderazgo con nuestros socios seculares. Después de haber dicho todo esto, es todavía comprensible que en ciertas estructuras de gobierno sería más práctico tener una sola persona como cabeza para mayor eficacia.

**El liderazgo no
puede ser la
prerrogativa de una
sola persona. Tiene
que ser plural,
basado en un
equipo, colegiado**

Creatividad

La cantidad de cambios, que tienen lugar a gran velocidad, está dando lugar a nuevos tipos de empresas, que no podía ni imaginarse hasta ahora. Y las empresas que cambian requieren cambios de liderazgo. Y esto a su vez requiere líderes creativos, capaces de inventar nuevas y originales formas de ver la realidad, de inyectar nuevas energías y nueva vida en las empresas. Los líderes eficaces tiene la visión requerida para ver las cosas de forma diferente de cómo la ven otros. Para ser creativo el líder futuro debe haber sido proactivo y no solo reactivo, agente de cambio, no sólo en cantidad sino transformacional.. Esto requiere una manera nueva y

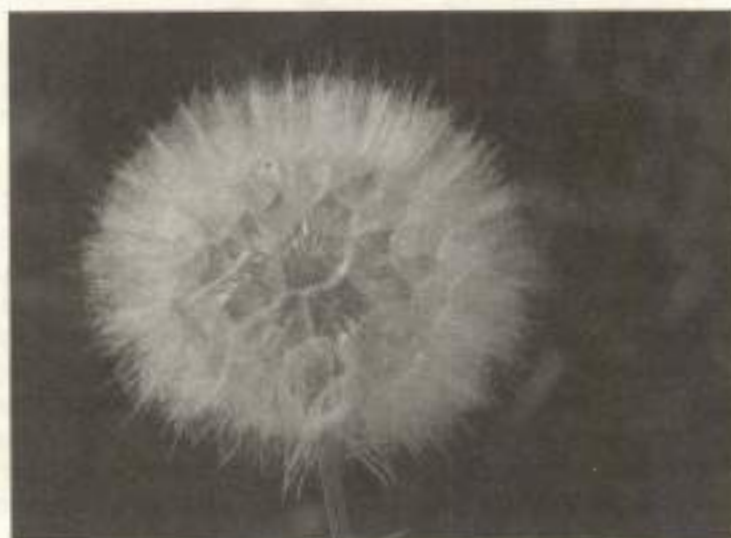
diferente de tratar los temas y problemas que no siguen los caminos tradicionales acostumbrados.

Nuestro reto en la Compañía hoy es asumir la creatividad de Maestro Ignacio y aplicarla a nuestra situación actual. Practicaríamos la "fidelidad creativa" a nuestro fundador si pudiéramos imaginar qué cambios haría en la Compañía si viviera con nosotros hoy, y si pusiéramos en práctica esos cambios creativos.

P. Alfred Darmanin SJ

Bibliografía

- Covey, S. (1992) *Principle-Centered Leadership*, N York: Simon & Schuster
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1977), *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall
- Hesselbein, R. et al. (1996), *The Leader of the Future*, San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press
- Meissner, W. *Ignatius of Loyola: The Psychology of a Saint*. New Haven, Yale University Press
- Morgan, G. (1977) *Images of Organization*. London. Sage Publications.
- Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. (2^a ed.) San Francisco: Jossey-Bass.



Miradas prospectivas sobre la misión de la CVX¹



Guy Maginzi

¿Cómo echar hoy una mirada hacia el futuro sobre la misión de la CVX en el mundo? ¿Escogiendo algunas experiencias apostólicas, con el riesgo de arbitrariedad que esta manera de proceder implica, y previendo sus futuras evoluciones? ¿Revisando la historia de la Comunidad Mundial y deteniéndonos en la dimensión "apostólica" que ha surgido en las sucesivas asambleas mundiales? ¿Haciendo memoria de la naturaleza y los objetivos apostólicos de la CVX tal como se describen en sus textos fundamentales² y poniendo el acento en el camino que la comunidad recorre hoy hacia sus objetivos?

Cualquiera que sea el enfoque adoptado, convendría sin duda ir hacia lo que constituye el núcleo fundamental de la misión CVX: la adhesión a Cristo resucitado. Esta adhesión nace en nuestros corazones y se renueva cada día gracias a los Ejercicios Espirituales de San Ignacio. La CVX reconoce en ellos *la fuente específica y el instrumento característico de su espiritualidad*³. Fuera de esta realidad fundamental no es posible comprender adecuadamente la misión CVX ni tampoco vivirla de modo auténtico.

Por esto, procuraremos redescubrir algunos rasgos significativos de la misión CVX (I), antes de analizar algunos retos y dificultades (II). Y así será más fácil destacar algunas oportunidades, semillas del futuro misionero de la CVX (III).

¹ Reflexiones personales del autor que no necesariamente representan el punto de vista de la CVX mundial ni el de su Consejo Ejecutivo.

² Este enfoque sería particularmente oportuno en el curso de este año 2007, ya que la CVX celebra los 40 años de su texto (re)fundador: Los principios generales (PG).

³ Principio General n° 5 de la CVX

I. ¿Cómo comprender la misión CVX ?

Las tres Personas Divinas, contemplando a toda la humanidad tan dividida por el pecado, deciden darse completamente a los hombres para liberarlos de todas sus cadenas. Por amor, el Verbo se encarnó y nació de María, la Virgen pobre de Nazaret. PG I

La misión CVX constituye una respuesta al amor de Dios que se involucra en la vida del ser humano, su creatura. Los miembros CVX descubren lo preciosos que son a los ojos de Dios, «que en su voluntad inefable de salvar a los hombres, les da la posibilidad de participar integralmente en la realización de su salvación en la historia».⁴ Nuestra misión nace de un deseo, el de unirse íntimamente a Cristo que asume nuestra condición humana y le da sentido.

Para delimitar mejor los rasgos esenciales de la misión CVX, sin duda es más fácil empezar diciendo lo que no es. La misión CVX no es, pues, una actividad (I.1) opcional (I.2) y totalmente personal (I.3).

La misión CVX no es facultativa.

**La CVX no es un lugar
que reúne a personas
felices de compartir su
fe y su amistad en un
tranquilo y agradable
círculo cerrado. Lo
propio de los miembros
CVX es salir y dar
testimonio de Cristo
resucitado**

La CVX es un cuerpo apostólico para la misión. No es un lugar que reúne a personas felices de compartir su fe y su amistad en un tranquilo y agradable círculo cerrado. Lo propio de los miembros CVX es salir y dar testimonio de Cristo resucitado.

Nadie puede decirse auténtico miembro de CVX si no se compromete en una vida apostólica. Porque cualquiera que reconoce a la CVX como su vocación en la Iglesia, quiere seguir a Jesucristo más de cerca

⁴ Sínodo de los Obispos sobre la vocación y la misión de los laicos en la Iglesia y en el mundo, 20 años después del Concilio Vaticano II, *Instrumentum laboris*, n° 11

y trabajar con *El* en la construcción del Reino⁵. Por tanto, ha encontrado a Cristo y, apoyado en Su gracia, ha hecho la opción decisiva de seguirle.

Muy a menudo, cuando una persona no reconoce en ella el deseo o la voluntad de estar en misión, será ésta la señal de que la vocación CVX todavía no le es familiar. En este caso se requeriría de un camino de profundización y luego de discernimiento de la vocación. Asimismo, una comunidad que no ayuda a sus miembros a hacer la elección y a vivir las exigencias y las implicaciones que de ella se derivan, no es una CVX fecunda.

La misión CVX no es una actividad.

Sin este deseo encauzado por los medios ignacianos, nuestro compromiso apostólico, por útil y loable que sea, estaría deslindado de lo que significa ser CVX. De lo anterior se desprende que la misión no es tanto el servicio realizado cuanto la actitud que lo justifica y lo sostiene.

La misión CVX es común.

Hablar de misión común hace pensar inmediatamente en estar todos involucrados en una misma actividad o en una serie de actividades similares. No es exactamente así como la CVX entiende su misión común, porque la misión «es común en razón no sólo de su origen, sino también de su orientación»⁶. Es Cristo quien da su misión a la CVX, y ésta la vive según su vocación propia en el seno de la Iglesia.

En el curso de la Asamblea Mundial en Nairobi, hemos comprendido que el cuerpo



⁵ Principio General (PG) n° 4 de la CVX

⁶ Nuestro Carisma n° 103, publicado en Progressio

En Nairobi, hemos comprendido que el cuerpo apostólico que el Señor nos invita a edificar es aquel en el cual se viven discernimiento, envío, apoyo y evaluación apostólicos. Es la interacción entre estas cuatro dimensiones la que hace que la misión sea común y CVX

apostólico que el Señor nos invita a edificar es aquel en el cual se viven discernimiento, envío, apoyo y evaluación apostólicos. Es la interacción entre estas cuatro dimensiones la que hace que la misión sea común y CVX.

Dadas las características de la CVX, comunidad de laicos implicados en diversas realidades profesionales y sociales, serán raras las situaciones en las que

un grupo discernirá asumir como misión una actividad común a todos sus miembros. En cambio, la comunidad será un lugar privilegiado de discernimiento de la misión «personal» de sus miembros. Y esto de cara no solamente al discernimiento, sino que también al envío, al apoyo y a la evaluación apostólica.

Después del discernimiento, la CVX enviará a sus miembros en misión. Y si la comunidad y la persona lo consideran útil, puede hacerse una pequeña celebración de envío, como lo hacemos a menudo. Este aspecto de envío en misión marca una diferencia considerable con otros caminos ignacianos, a saber el adoptado por laicos que reciben una misión de superiores de órdenes religiosas a las que se asocian.

El apoyo que el miembro CVX tendrá de su comunidad en su misión depende, en gran medida, de la naturaleza de la misión y de las circunstancias particulares de su comunidad. De todas formas, la comunidad asegurará cercanía espiritual al miembro, en particular en la dimensión apostólica de su vida. Interesarse unos por otros, incluirlos en nuestra oración es una manifestación de esta cercanía y de nuestra comunión misionera. Además, y según las circunstancias, la comunidad debería estar igualmente abierta para poner a disposición de sus miembros

cualquier tipo de recursos – inclusive los materiales – para ayudarlos a cumplir su misión.

La evaluación es una dimensión a veces descuidada, y sin embargo nos permite hacer memoria, reflexionar sobre nuestra vivencia bajo la mirada de Dios y reconocer su huella en nuestra historia. Efectuando este ejercicio eminentemente ignaciano en comunidad, sentimos que nuestra misión es *más común*, nutre y apoya nuestro discernimiento apostólico.

Esto quiere decir que estas cuatro dimensiones de la vida CVX no son etapas cronológicas que hay que recorrer una detrás de otra, sino que se trata de una dinámica que interacciona para constituir un fundamento fiable de la comunión apostólica.



Lo que hace común la misión no es el cumplimiento de parte de todos los miembros de una misma actividad, o la institución de redes apostólicas, sino más bien la dinámica discernimiento – apoyo – envío – evaluación. *La misión CVX es la de una asociación mundial de fieles laicos de espiritualidad ignaciana.*

La CVX comparte la misión de los fieles laicos de la Iglesia, es decir la «de dar testimonio en el mundo en el que vivimos. A los laicos pertenece por propia vocación buscar el reino de Dios, tratando y ordenando, según Dios, los asuntos temporales. Viven en el siglo, es decir en todas y cada una de las actividades y profesiones del mundo, así como en las condiciones ordinarias de la vida familiar y social con las que su existencia está como entrelazada. Allí están llamados por Dios a cumplir su propio cometido, guiándose por el espíritu evangélico, de modo que, igual que la levadura, contribuyan desde dentro a la santificación del mundo y de este modo descubran a Cristo a los demás, brillando ante todo con el testimonio de su viva fe, esperanza y caridad.»⁷ (LG.31)

⁷ Constitución Dogmática Lumen Gentium sobre la Iglesia, No. 31

Al asumir su parte en la misión de los fieles laicos, la CVX procura hacerlo según el modo ignaciano. Al respecto, las palabras del padre Arrupe nos remiten a lo esencial: *La espiritualidad ignaciana es eminentemente cristocéntrica. Vivir un intenso amor por la persona de Cristo, tender hacia un "sensus Christi" que nos haga ser, parecer y actuar como El, tal es la característica fundamental de "nuestra manera de proceder"*⁸. La CVX considera que ésta es una tarea que hay que renovar incesantemente a pesar de las dificultades inherentes a esta vocación eclesial.

II. Retos y dificultades de la misión CVX.

Nuestra Comunidad está formada por cristianos – hombres y mujeres, adultos y jóvenes, de todas las condiciones sociales – que desean seguir más de cerca a Jesucristo y trabajar con El en la construcción del Reino, y que han reconocido en la Comunidad de Vida Cristiana su particular vocación en la Iglesia. PG 4

Numerosas son las dificultades que la CVX encuentra en su camino de avance hacia el cuerpo apostólico que desea llegar a ser. Unas tienen que ver con la CVX misma, mientras que otras hay que situarlas en sus relaciones con otros cuerpos de Iglesia o de iglesias particulares. Dejemos de lado esas situaciones demasiado particulares para sacar enseñanzas universales y así insistir más, por un lado, en las causas propias de la CVX (II.1), y por otro, en las que conciernen a su relación con la Compañía de Jesús, su compañera más cercana (II.2).

II.1 Desafíos internos a la CVX

Si bien los desafíos son numerosos, limitémonos a destacar tres entre los más urgentes: la identidad CVX (II.1.1), el liderazgo (II.1.2) y la disponibilidad (II.1.3)

II.1.1 Profundización de la identidad CVX

El camino que la comunidad está invitada a recorrer es nuevo, desde muchos puntos de vista. Una comunidad de laicos que reconoce en la

⁸ Pedro Arrupe, *Nuestra manera de proceder*, conferencia pronunciada el 18 de enero de 1979 disponible en el sitio: www.jesuites.com/histoire/arrupe/agir.html

espiritualidad ignaciana su vocación y quiere vivirla como cuerpo apostólico mundial es un camino que tiene que ir haciéndose todavía. El proceso hubiera sido, sin duda, más fácil, si existieran en el seno de la Iglesia organizaciones de Iglesia casi idénticas. Pero no es así, y me atrevería a decir que es mucho mejor que así sea.

En la Iglesia hay varios cuerpos de laicos vinculados a órdenes religiosas que tienen con éstas lazos institucionales más o menos fuertes. Ni la Compañía de Jesús promueve terceras órdenes jesuitas, ni a la CVX le gustaría ser una de ellas. Este aspecto compartido e inspirado por la espiritualidad ignaciana tiene implicaciones sobre la identidad CVX. Y estas implicaciones se prolongan hasta la naturaleza de la colaboración apostólica e institucional entre la CVX y la Compañía de Jesús.

La CVX no se reduce tampoco a una sencilla red de acción apostólica, compuesta por laicos más o menos movidos por la espiritualidad de San Ignacio. La visión CVX es mucho más profunda. La comunidad reúne a laicos de origen y condición diversos que se comprometen en su vida a seguir a Cristo al estilo de Ignacio. La llamada de CVX es la de ser amigos en el Señor, del modo más profundo posible, sin querer hacer de sus miembros «jesuitas seglares». Pero ¿sería verdaderamente posible serlo? Utilizando una expresión humorística de un jesuita, podría decirse que la CVX como cuerpo apostólico no es «la infantería de la caballería jesuitica».

**La llamada de CVX
es la de ser amigos en
el Señor, del modo
más profundo posible,
sin querer hacer de
sus miembros
«jesuitas seglares»**

El camino recorrido por la CVX Mundial a través de las asambleas mundiales pone de relieve la clarificación paulatina de la identidad CVX. El camino no ha concluido todavía porque ciertas expresiones concretas de nuestro deseo de avanzar como cuerpo apostólico mundial ignaciano y laical deben todavía tomar forma. Pero hay campos donde se han podido dar felices adaptaciones tanto en la comunidad como en la colaboración con otros. Por ejemplo, la creatividad en la práctica de los Ejercicios Espirituales adaptada a la condición de la vida laical es preciosa para la

CVX. Hoy en día no hay duda de que los Ejercicios de mes no son la única manera de hacer auténticamente la experiencia de los Ejercicios Espirituales, pues laicos sumergidos en el mundo con el ritmo actual, no dispondrían de tiempo, y a menudo, ni de recursos para retirarse durante treinta días.

**Alimentada pues por
su propia historia, la
CVX tiene que
afrontar el reto de
profundizar en su
identidad, dejándose
iluminar no por un
modelo preparado para
ser utilizado, sino por
el Espíritu Santo**

Alimentada pues por su propia historia, la CVX tiene que afrontar el reto de profundizar en su identidad, dejándose iluminar no por un modelo preparado para ser utilizado, sino por el Espíritu Santo. El Espíritu se expresa de distintas maneras, según las enseñanzas y exigencias de la Iglesia y las experiencias de otros cuerpos ignacianos y asociaciones laicales. Esta profundización, útil para la CVX, facilita también la colaboración en la vida del Señor. Pero esto supone un liderazgo eficaz.

II.1.2. Liderazgo CVX

El gobierno de la comunidad es posible gracias a la generosidad de las personas. Dan su tiempo y, a veces, sus recursos materiales para edificar la comunidad y promover su dimensión apostólica.

En muy pocas partes del mundo hay personas a tiempo completo al servicio de la comunidad, y esto limita enormemente las posibilidades de acción de la comunidad⁹. Aunque se vayan explorando las posibilidades de acrecentar el número de las personas que pueden trabajar a tiempo completo, la CVX no debería descuidar el establecer mecanismos eficaces de comunicación y organización. Además, tiene que estar igualmente atenta a las oportunidades de trabajar conjuntamente con otros que nos

⁹ A título de ejemplo, el Secretariado Mundial funciona con un miembro CVX, un jesuita y una empleada a tiempo completo y se beneficia de la colaboración a tiempo parcial de dos otros miembros de CVX.

ofrecen las modernas tecnologías informáticas. Esto presupone, sin embargo, un acceso fácil a dichas tecnologías, de las que no disponen todos los miembros ni ciertas partes del mundo.

Constatamos que la buena voluntad de los miembros de CVX que sirven en nuestros equipos de servicio – consejos ejecutivos nacionales, equipos de formación, equipos apostólicos, etc. – no siempre es suficiente. Por esta razón, el Consejo Ejecutivo Mundial ha puesto en marcha un grupo de



Los Participantes de la sesión de liderazgo CVX con Padre P.H. Kolvenbach SJ

trabajo para el desarrollo del liderazgo CVX. El primer paso dado por este grupo de trabajo ha sido preparar un encuentro de formación¹⁰ para miembros de CVX que estén a su vez en condiciones de animar y llevar a cabo sesiones de liderazgo en sus respectivas regiones. Se han discutido y ensayado algunos módulos, con el fin de promover la adquisición de ciertos conocimientos útiles para el funcionamiento de las comunidades.

También en este campo, la CVX tiene un camino que recorrer, pues nuestra espiritualidad nos da herramientas maravillosas para promover un liderazgo de servicio. Y, esto constituye ya de por sí un testimonio cristiano importante en un mundo marcado por la inquietud de una excesiva competitividad. Esto permite, en efecto, dar cuerpo a una manera de proceder cristiana: «voluntarios» que actúan en el seno de una organización de naturaleza «espiritual» con una fuerte motivación y una buena eficacia para una fecundidad apostólica.

II.1.3. Disponibilidad:

Nuestro estilo de vida laical nos exige enormemente en términos del tiempo que debemos dedicar a nuestros compromisos familiares y

¹⁰ La sesión tuvo lugar del 25 de noviembre al 2 de diciembre. Estuvieron presentes 28 personas, de los diversos continentes.

profesionales, de manera que no nos queda mucho tiempo libre. Simultáneamente, la Compañía de Jesús – referencia histórica de la espiritualidad ignaciana – da, y con razón, mucha importancia a la disponibilidad. Bajo esas condiciones, es comprensible la sensación que tienen algunos miembros CVX de no vivir la espiritualidad ignaciana. A veces esta sensación puede transformarse en un desaliento ante la perspectiva de no ser lo suficientemente disponibles para el servicio.

La espiritualidad ignaciana no se reduce sólo a la experiencia jesuita, que deseamos siga expandiéndose más y más y dé todavía más frutos para la viña del Señor. Al entregar en las manos del Papa los Ejercicios, Ignacio los confiaba a toda la Iglesia. Su deseo sería, consiguientemente, que se permita actualmente a los laicos hacer la opción fundamental por Cristo en sus condiciones concretas de vida. Esta opción, tan exigente tanto para los religiosos como para los laicos de espiritualidad ignaciana, debe llegar a madurarse para gloria de Dios y la salvación de las almas de quienes la hacen.

A la disponibilidad de las personas se añade la de los recursos, pues las necesidades se advierten de forma cada vez más acuciante y urgente. Se han tomado disposiciones – inclusive se ha llevado a cabo una reflexión mundial sobre las finanzas – a fin de poder disponer de más recursos materiales para la misión. En este campo, al igual que en el de la colaboración con la Compañía de Jesús, queda aún mucho por hacer.

II.2. Desafíos con relación a la colaboración CLC – Compañía de Jesús.

Previamente a los desafíos de colaboración (II.2.3), abordaremos el tema de la acción de los jesuitas como asistentes eclesiales en la CVX (II.2.1.) y de los malentendidos sobre eventuales expectativas recíprocas (II.2.2).

II.2.1. Percepciones sobre el rol de los asistentes eclesiales.

La CVX es heredera de una historia que se remonta a las Congregaciones Marianas. Esta forma histórica de manifestación de la espiritualidad ignaciana vivida por laicos concedía al jesuita el lugar de director. La CVX da gracias por el servicio a la Iglesia y al mundo que el Señor ha hecho posible a través de las congregaciones marianas y al mismo tiempo reconoce con mucha gratitud el apoyo de la Compañía de Jesús que permitió su crecimiento. Posteriormente, con el fin de que las

congregaciones marianas volvieran a sus orígenes ignacianos, que se habían ido perdiendo con los años, la Compañía se puso nuevamente a su servicio. En este proceso, fue evolucionando también la función que los jesuitas cumplían en las congregaciones que, después de 1967, se transformaron en CVX.

Institucionalmente, el rol del jesuita cambió, de director pasó a ser asistente eclesiástico. Pero hay que reconocer que el proceso aún no ha terminado, porque en algunos casos nos encontramos con jesuitas que siguen actuando como si fueran directores. Al respecto, el Padre Kolvenbach constata que «ciertos jesuitas son más bien directores, lo cual no es en absoluto nuestra finalidad. Y otros son lo que debemos ser: asistentes. Y hasta la palabra «guía» sería ya demasiado. Pero esto depende de los caracteres y de los grupos como tales. Este rasgo de la espiritualidad ignaciana

es muy delicado, pero tratamos de salvaguardarlo.»¹¹ A la inversa, se observan situaciones en las que los jesuitas, por temor a dirigir, se vuelven casi pasivos. Estamos en presencia de dos situaciones extremas¹²

— afortunadamente minoritarias — que recuerdan la urgencia de clarificar la función del asistente eclesiástico. Se está actuando en este campo¹³, y los esfuerzos en curso permitirán evitar esos malentendidos que no son los únicos que se producen entre los miembros CVX y jesuitas.

La colaboración entre la Compañía y la CVX encuentra su fundamento más en la espiritualidad compartida que en las circunstancias históricas, como puede ser la disminución de jesuitas en algunas provincias

¹¹ Peter-Hans Kolvenbach, *Faubourg du Saint Esprit*, ed. Bayard 2004, p.133

¹² Peter-Hans Kolvenbach, informe Nairobi

¹³ En las recomendaciones de la Asamblea Mundial de Nairobi hay un anexo que trata sobre la colaboración entre la CVX y la Compañía de Jesús (disponible en el sito: <http://www.cvx-cic.net/docfr.html>). Y el Consejo Ejecutivo Mundial ha elaborado un documento de trabajo sobre este tema que se ha sometido a la reflexión de las comunidades nacionales y de los jesuitas, antes de ser publicado oficialmente.

11.2.2. Malentendidos de cara a las expectativas

Una de las trampas que hay que evitar en la colaboración apostólica entre CVX y jesuitas sería la de crearse recíprocamente ciertas expectativas difíciles de realizar. Los lazos espirituales e históricos que unen a la Compañía de Jesús y a la CVX pueden a veces generar situaciones en las que sufre la libertad apostólica de unos y otros.

Así por ejemplo, cuando a la CVX se le ofrece heredar una obra o un compromiso apostólico de la Compañía, tiene que discernir conservando su libertad para aceptar o declinar la oferta. Ciertamente los imperativos de eficacia y fecundidad apostólicas futuras de la obra deberán ser tomados en cuenta en dicha actitud. Pero ella se justifica principalmente por la necesidad de subrayar que la colaboración entre la Compañía y la



CVX encuentra su fundamento más en la espiritualidad compartida que en las circunstancias históricas, como puede ser la disminución de jesuitas en algunas provincias.

Por esas mismas razones, la CVX tampoco deberá

esperar que todos sus pedidos, fruto de su discernimiento, encuentren respuesta favorable de parte de la Compañía. A veces nos puede acechar la tentación de concluir que una respuesta desfavorable a nuestras expectativas recíprocas se debe al debilitamiento de nuestros lazos. Estos malentendidos y estas percepciones, perjudiciales para la sana colaboración que estos dos cuerpos están llamados a mantener, se desenredarán en el discernimiento orante y a través del diálogo abierto y sincero.

11.2.3. Condición previa a la colaboración institucional

En algunos países, la CVX se encuentra todavía en sus primeras fases de desarrollo preliminar. Ante sus desafíos internos y su fragilidad de

organización joven, la CVX no siempre encuentra los brazos abiertos de colaboración de parte de la Compañía de Jesús. Ha sucedido que, presionada por sus prioridades apostólicas o por sus propias dificultades, la Compañía prefiere esperar que la CVX «alcance un cierto nivel de organización» antes de considerar una eventual colaboración.¹⁴

Si bien esta actitud es comprensible, abre un espacio para un círculo vicioso. La historia nos enseña que el crecimiento de las CVX nacientes a menudo depende de la colaboración que se logre establecer con la Compañía de Jesús, que en la mayoría de casos le ayuda a formarse. Y uno de los frutos del acompañamiento jesuita es justamente la madurez que puede alcanzar la CVX, que le capacita a colaborar eficazmente con los demás, inclusive con la misma Compañía de Jesús. Reducir o descuidar dicha colaboración en los inicios – que se manifestará principalmente en el acompañamiento que la Compañía brinde a la CVX – a largo plazo no será de provecho ni para la CVX ni para la Compañía.

III. Oportunidades, semillas de futuro.

PG 8 Nuestra vida es esencialmente apostólica. El campo de la misión de la CVX no tiene límites: se extiende a la Iglesia y al mundo, para hacer presente el Evangelio de salvación a todos y para servir a la persona y a la sociedad, abriendo los corazones a la conversión y luchando por cambiar las estructuras opresoras.

En el corazón de las oportunidades apostólicas se encuentra la espiritualidad ignaciana cuya flexibilidad y dinámica permiten adaptarse a las condiciones y necesidades cambiantes del mundo de hoy. Estas oportunidades se manifiestan tanto en las acciones ya existentes (III.1), como en el potencial de la CVX (III.2).

¹⁴ La evocación de esta situación no debería hacer pensar que la Compañía de Jesús no está presente al lado de las CVX nacientes. Por el contrario, las comunidades inician a menudo gracias a la iniciativa de jesuitas, lo cual la CVX agradece a la Compañía de Jesús. Véase a este propósito: la declaración de Nairobi sobre la colaboración entre jesuitas y CVX. Pero no es inoportuno evocar esta objeción para subrayar el efecto contraproducente a largo plazo.

Los miembros CVX procuran que los asuntos más corrientes y « profanos » de su cotidianidad se hallen configurados según la vida de Cristo. Sus propias vidas como las de cuantos el Señor ha puesto en su camino están marcadas frecuentemente por la comunión con Cristo

y en la vida de la Iglesia, sin que esto se sepa y reconozca suficientemente. Una explicación de lo anterior es posible encontrarla en una actitud interior más o menos extendida en la comunidad, que consiste en no querer hacer publicidad ni «marketing apostólico». La manera de ser CVX, como a menudo se oye decir, es la de ser levadura en la masa o sal en la comida. La CVX y sus miembros, por consiguiente, no se colocan en la parte delantera.

Ahora bien, así como sería desafortunado para la CVX entregarse de cuerpo y alma a un marketing de su carisma, también sería infeliz privarnos unos y otros del conocimiento de lo que vivimos en la CVX y gracias a la CVX. Esta humilde palabra es un testimonio que alimenta nuestra fe en el Señor. El ver al Señor actuar en nuestros hermanos y hermanas nos ayuda más a encontrarle en nuestra propia existencia. Este compartir que nos ayuda a hacer comunidad, nos ayuda asimismo a explorar, captar y afianzar posibilidades de colaboración apostólica entre nosotros, pero también con otros.

III.1 Acción actual.

Los miembros CVX procuran que los asuntos más corrientes y «profanos» de su cotidianidad se hallen configurados según la vida de Cristo. Sus propias vidas como las de cuantos el Señor ha puesto en su camino están marcadas frecuentemente por la comunión con Cristo. Podríamos decir que es el camino ordinario de su santificación.

Frecuentemente están insertos también en la vida social

III.2 Potencial de la CVX.

Más de una vez he escuchado decir que la CVX es una pequeña organización y que por esto mismo su margen de acción es reducido ante

la complejidad de los problemas actuales del mundo. La afirmación no es errónea, pero conlleva el riesgo de no reconocer todo nuestro potencial.

El carácter mundial de la CVX es una riqueza de la que hay que sacar partido todavía. Su diversidad nos llama a aportar respuestas matizadas y por consiguiente profundas a ciertas cuestiones comunes. Esto ofrece realmente a los miembros la posibilidad de pensar – y podríamos añadir rezar y discernir – globalmente y actuar localmente. Es por ello que los Principios Generales nos animan a creer y formar redes apostólicas.

Gracias sobre todo a la acción profética de quienes nos precedieron por el camino, la CVX tiene el carácter de organización no gubernamental dotada de un estatuto consultivo ante las Naciones Unidas. Dicho estatuto le confiere ciertas posibilidades de intervenir, las mismas que sin duda requieren una mayor exploración. Estas acciones de abogar por una causa requieren una estrecha colaboración con personas y redes comprometidas en las bases y constituyen un servicio que posibilita otras formas de compromiso social y un útil complemento para promover la defensa de aquellas causas ante otras instancias. En este campo se presentan igualmente oportunidades de colaboración con las estructuras existentes de compromiso social de la Compañía de Jesús.

Para concluir.

En razón de la espiritualidad ignaciana, la misión está en el corazón de la CVX. Se vive de distintas maneras que pueden y deben ciertamente ser mejoradas para que la CVX llegue a ser indudablemente un cuerpo apostólico ignaciano laical. Es éste el gran reto que abre al mismo tiempo numerosas oportunidades de crecimiento para la misma CVX y para sus miembros y hace posible un servicio útil a la Iglesia y al mundo. Las dificultades no son insuperables, y podremos alcanzar nuestra visión si sacamos partido de todos los recursos que nuestra espiritualidad nos ofrece. Mirando al mundo y mirándonos nosotros mismos con los ojos de nuestro Señor encarnado, se renovará nuestra motivación para asumir este desafío con Él. Con un corazón que se libere incesantemente de todo «afecto que pudiera ser desordenado», marcharemos con determinación por este camino que hemos reconocido ser el que nos acerca más y más íntimamente a nuestro principal deseo: ser testigos de Cristo Resucitado.



Thomas Théophile
NUG BISSOHONG

Criterios de elección de los responsables

Thomas Théophile NUG BISSOHONG es maestro de literatura y civilizaciones africanas en la Universidad de Douala, en la que se encarga también de las funciones administrativas. Llegado a la CVX en 1991, hizo su compromiso temporal en 1998. Después de haber desempeñado diferentes responsabilidades en todos los niveles de la comunidad nacional de Camerín hoy está implicado en el acompañamiento a personas y grupos, según la pedagogía

de los Ejercicios Espirituales. NUG BISSOHONG ha realizado también diferentes misiones de formación a favor de las comunidades africanas.

Uno de los medios que la Asamblea Mundial CVX Nairobi 2003 definió como algo que habrá de permitirnos avanzar hacia un Cuerpo más Apostólico es, como se registra en el preámbulo de las recomendaciones: *"una formación y un liderazgo sólidos, en todas las niveles de nuestra Comunidad Mundial..."* El liderazgo en cuestión deberá ejercerse a través de miembros en los que la comunidad reconoce, particularmente un *"Crecimiento espiritual enraizado en los Ejercicios Espirituales"*. Este aspecto es decisivo ya que la experiencia y la pedagogía propuesta por San Ignacio de Loyola constituyen el alma incluso de nuestro ser y de nuestro actuar apostólicos. Desde este punto de vista y después de una decena de años de presencia continua en las instancias directivas de la CVX Camerín, mi relectura de nuestra práctica y nuestros textos en

materia de elección de los responsables me impulsa a alabar al Señor por su gracia providente en este aspecto, con la que ha acompañado a nuestra Comunidad Nacional a lo largo de su desarrollo, y la ha hecho pasar, progresivamente, de una práctica de discernimiento influida por fuerzas de inercia o minimalistas a una tradición animada por la búsqueda paciente del *"magis"* ignaciano.

De lo cercano a lo más universal

Fueron jóvenes estudiantes católicos quienes, reunidos en primer lugar por la Hermana Hélène Ressicaud de la antigua Congregación de Jesucristo, y a continuación por el Padre Jesuita Martin Bircha de la capellania universitaria, fundaron en los años 1987-1988, en Yaundé, la primera Pre-comunidad CVX del país. Al igual que en otras, que

nacieron y se establecieron después en Douala y Bafoussam por los desplazamientos de los pioneros, el ambiente humano que prevaleció favorecía principalmente el entusiasmo y el impulso de generosidad manifestado por uno u otro miembro en su compromiso, para confiarle la carga de la coordinación y, eventualmente, de la secretaría o la tesorería del grupo. Ocasionalmente el miembro mismo se adjudicaba estas funciones, que llegaron a considerarse prestigiosas y que no podían impugnársele, en nombre de las afinidades familiares y étnicas, de las buenas relaciones de camaradería, compañerismo o amistad que

deben salvaguardarse y a las cuales todo el mundo parece atenerse. A partir de 1992 y gracias al impulso de las sesiones de formación nacionales e

internacionales organizadas por el Secretariado Mundial y retransmitidas por la Coordinación Panafricana Francófona, comenzamos a abrirnos a una manera de proceder que integra la reflexión y la oración en el proceso de designar a las personas que habrían de conducir o representar al grupo local a nivel nacional, o ser delegados por la CVX Camerún a los encuentros panafricanos y mundiales.

Uno de los tiempos fuertes de nuestra iniciación en este discernimiento espiritual comunitario se sitúa en 1993, en el momento de preparar el encuentro internacional que tuvo lugar en agosto/ septiembre de ese año en nuestro país, en el campus de la Universidad Católica a Nkolbisson. Para la elección de los participantes, se propuso a los miembros de cada uno de los tres grupos, entonces existentes, reunirse y seguir un camino que consistía, en primer lugar, en orar juntos, luego en compartir sobre la elección del taller en el que cada miembro estaría dispuesto a integrarse en

función de su experiencia personal, sus gustos y sus necesidades de formación -vida CVX, vida familiar, vida sociopolítica- y, a continuación, retirarse para reflexionar

se aprendería, paso a paso, y sin embargo no sin problemas, a disponerse a dejar todo juicio propio para adherirse a la voluntad de la comunidad

sobre la razón principal que justificaría su inscripción en el encuentro, antes de la puesta en común y de la eventual elección de los delegados que deberían enviarse. Más tarde se aprendería, paso a paso, y sin embargo no sin problemas, a disponerse a dejar todo juicio propio para adherirse a la voluntad de la comunidad y luego a recibir la responsabilidad como una misión confiada por el

Señor Jesús a través de la Iglesia, de la que CVX es una célula. Así, cuando fue necesario elegir a los primeros miembros del Consejo Ejecutivo Nacional en mayo de 1997, en el Centro Espiritual de Encuentro de Bonamusadi en Douala, resultó que las diez comunidades constituidas habían asimilado bien el espíritu del procedimiento adoptado por unanimidad desde febrero y hoy inscrito en el artículo 11 de nuestro Reglamento Interno: *"Cada comunidad local propone los nombres de algunos miembros CVX que no pertenezcan a ella para los distintos puestos que deben cubrirse. Tres nombres propuestos deben provenir de fuera de su región"*. Al hacerlo así optamos, porque en el nuestro -que es un entorno particularmente atraído por la divisa de múltiples nombramientos- habremos de acompañarnos por hombres y mujeres capaces de conducirnos siempre hacia la divisa más amplia de la universalidad cristiana.

De lo competente a lo más eficaz

Integrada mayoritariamente por estudiantes en sus principios, la CVX Camerún se convirtió, a lo largo de los años, en una comunidad compuesta por jóvenes profesionales de horizontes distintos: ingenieros, contadores, cuadros de la administración pública y privada, funcionarios de justicia y banco, secretarios, hoteleros, enfermeros, hombres de negocios, profesores, etc.; durante un breve período, la tendencia fue distribuir las tareas comunitarias teniendo en cuenta principalmente las competencias escolares o académicas adquiridas por uno u otro miembro durante su formación. Esta manera de proceder mostró rápidamente sus limitaciones; en efecto, resultó que los conocimientos técnicos adquiridos inicialmente para ganarse la vida a través del ejercicio de un empleo remunerado, no se ponían automáticamente al servicio de la

CVX por varias razones, desde el requerido acuerdo personal para un compromiso voluntario, hasta, en caso de necesidad, para los sacrificios financieros dada la inestabilidad siempre notable de la comunidad nacional en este ámbito.



Fue entonces cuando, teniendo más en cuenta el conocimiento y ser de las personas, dimos vuelta atrás suscitando y buscando en ellas más bien la capacidad y la disponibilidad para formarse si fuera necesario, con la finalidad reconocida de ser de verdad útiles a la CVX. Las sesiones nacionales, abiertas a todos, sobre "la gestión del tiempo", "la gestión del dinero", "las responsabilidades y los roles en la CVX", "la aptitud como servicio" y otros temas, -de orientación humana, intelectual y espiritual- fueron una contribución positiva que determinó y favoreció la presencia de una clase de responsables sacrificados, formados "in situ" y eficaces. En nuestro proceso de discernimiento para la elección de los miembros del Consejo Ejecutivo

Nacional, este criterio de eficacia, finalmente adoptado y mencionado en el artículo 11 del Reglamento Interno, parece determinante, sobre todo para la Coordinación Nacional: instancia consultiva "a disposición del Exco", que agrupa a los coordinadores regionales, a los coordinadores y a los acompañantes de todas las comunidades locales, cada uno de los cuales propone los nombres para los distintos puestos que deben cubrirse. Tratándose de un

lugar ampliado esto se hace sin espacio de oración, se trata "de información e intercambios", se vuelve de nuevo precisamente a la carga "de distinguir el perfil y los carismas" de los distintos candidatos sugeridos y después de proponer, generalmente al menos dos, por correo a la Asamblea General que los elegirá definitivamente.

La parte fundamental del discernimiento tiende cada vez más, ya validadas las candidaturas, a referirse a la búsqueda de una mejor adecuación entre los carismas reconocidos a las personas y las necesidades más urgentes de la Comunidad Nacional

Durante este proceso puede suceder que la Coordinación en discernimiento proponga nombres no previstos. Algunos podrían también ser retirados por algún motivo, por ejemplo: que la propuesta no tuvo en cuenta una serie de exigencias estatutarias importantes; o que los miembros de la comunidad de origen de la persona designada, e incluso otro participante, manifestaron una oposición discutida que se juzga válida. La parte fundamental del discernimiento tiende cada vez más, ya

validades las candidaturas, a referirse a la búsqueda de una mejor adecuación entre los carismas reconocidos a las personas y las necesidades más urgentes de la Comunidad Nacional. Es decir: se trata, considerando las orientaciones comunes de fondo e implorando la luz del Señor, de sentir en qué ámbito del servicio el talento de fulano podría ser aún más útil, con libertad y sin aferrarse siempre a los descos ni del candidato, ni de los que lo propusieron. Una de las consecuencias de este modo de proceder es que el espíritu de "democracia que controla", que supone nuestras determinaciones en las asociaciones no eclesiales, a las cuales también pertenecemos, sufre un serio golpe: la mayoría de los sufragios obtenidos para un puesto en las comunidades locales no son necesariamente un criterio suficiente de elección en la Coordinación Nacional, que los transmite sin embargo, y sin reserva ninguna, a la Asamblea general. Disponerse a acoger, con una fe pacífica y con libertad interior, las contrariedades en el deseo de servir es, pues, una gracia que miembros y grupos tienen, cuando procede pedir al "Dios eterno y omnipotente, que dirige el curso de los acontecimientos y de la historia"; esperando que, eventualmente, nos muestre un mejor camino de discernimiento.

De lo veleidoso a lo más coherente

En el momento de nuestra admisión oficial en la Comunidad Mundial, que tuvo lugar durante la Asamblea

de Itáici en 1998, los once grupos afiliados sumaban un centenar de miembros inscritos, y se registra que cada dos años, desde 1992, se integran entre veinte y veinticinco nuevos. A este respecto, es notable resaltar que siete años después, es decir, en 2005, las personas hayan seguido siendo las mismas, y el número de quienes se van equivale casi al de quienes llegan. Entre otras razones y cosas que podrían explicar esta estabilidad, mencionaría sobre todo la toma de conciencia, que aún debe profundizarse, de esta perspectiva que el Asistente Mundial de la CVX, P. Peter-Hans Kolvenbach, recordó oportunamente en la Asamblea de Itáici: *"no sería ignaciano contentarse con una élite sin abrir ampliamente nuestros grupos y comunidades a todos aquellos y aquellas que lo deseen... pero también es muy ignaciano preferir la calidad espiritual a la cantidad de miembros"* (Progressio, "Nuestra Misión Común", N° 1* 2* 3* 4*, 1998, p.94).

El eco de la exigencia así destacada en cuanto al discernimiento de las vocaciones se tradujo para nosotros en la consolidación, por parte del Exco nacional, del proceso de recepción. Además de la experiencia previa de los Ejercicios Espirituales, en retiro cerrado, y de un acompañamiento personal frecuente, los candidatos siguen juntos, durante nueve meses, un proceso de formación general sobre la vida CVX. Entonces, quienes confirman su

deseo y se juzgan aptos, pueden ser admitidos en comunidades locales. La evolución de varios de estos nuevos miembros ha sido hasta ahora portadora de buenas nuevas y ha dado, por otra parte, un efecto como de espejo contrastante que hace que algunos de los "antiguos", que no tuvieron el beneficio del mismo tipo de recepción, se sientan interpelados y se esfuercen por entrar personalmente en una especie de dinámica de puesta al nivel, mientras que otros, los más numerosos, mantienen el paso lentamente sin que se sepa con claridad si la comunidad puede continuar contando con ellos o no. Creo que habremos de considerar una reflexión seria y una decisión consecuente en cuanto a esto.

En este contexto, y relacionado con la responsabilidad, en ocasiones observamos que miembros reconocidos en su comunidad como faltistas, inactivos y manifiestamente no identificados con el estilo de vida CVX regresaban exactamente en el tiempo de elecciones, para hacer valer su "antigüedad" y orientar la elección sobre personas que, encontrándose a veces en situaciones de irregularidad similar a la suya o peores, difícilmente podían iniciar o seguir un cuestionamiento del "statu quo". Por eso, refinándonos a los "criterios de formación" que la Comunidad Mundial adoptó en 1998, actualizados en 2001, hemos hecho del compromiso temporal un elemento

principal en el discernimiento de las personas susceptibles para asumir cargos a nivel regional y nacional. Respecto a las disposiciones de nuestro Reglamento Interno que definen las condiciones y el procedimiento, el artículo 2 insiste siempre, no solamente en la estabilidad como una prenda necesaria, sino sobre todo, en la



coherencia. Contrariamente al tipo de hombre veleidoso que "quisiera ser libre y quitar ese apego; pero da largas al asunto y de hecho no hace nunca nada para lograr lo que quisiera" (EE, 153); para quien da este paso "es importante dar una expresión sacramental (signo de que realiza lo que significa), por parte de la persona que se compromete al deseo de buscar y hallar la voluntad de Dios, usando las herramientas ignacianas y dejándose acompañar por la comunidad local... que expresará su deseo de acompañar y animar a quien lo hace, le ofrecerá los instrumentos ignacianos, y

explicitará que su compromiso le vincula a la *Comunidad Mundial*, cuerpo apostólico de la Iglesia" (Carisma CVX, 186).

Nos encontramos entonces con que, debido a la adopción de este criterio del compromiso temporal, que ha limitado naturalmente el campo de las personas seleccionables aún poco numerosas las responsabilidades recaen, durante mucho tiempo a veces, en las mismas personas, que a veces dejan traslucir incluso señales comprensibles de cansancio e irritación. Gracias a Dios, su sentido del servicio que debe prestarse a la Comunidad Nacional sigue vivo, pero no debería abusarse. La respuesta a la llamada para ser aún más un Cuerpo Apostólico ganaría ciertamente, en tal medio ambiente, al no empujarse los elementos de la integración y de la misión interna, a partir de los primeros momentos de la recepción de los candidatos. Si no, corremos el gran riesgo de formarnos para apóstoles bien convencidos, y con mucha razón, del deber de dar testimonio de Jesucristo en primer lugar en la vida familiar y/o profesional, del deber de servir a la Iglesia y al Mundo; pero, curiosamente, poco dispuestos a aceptar responsabilidades en CVX, ciertamente más exigentes... Nuestra comunidad es, con todo, el lugar elegido y privilegiado en el que nuestra sensibilidad personal y comunitaria aprende cotidianamente, animada por las estructuras adecuadas, a vivir juntos el don del

Señor y a compartirlo, sin olvidar por otra parte que "esta comunión fraterna entre los miembros es un elemento constitutivo del testimonio apostólico" (Carisma CVX, 28). Me parece que la clarificación del estrecho vínculo que debe establecerse entre la vocación CVX y la misión en su interior, es uno de los surcos en los que aún debemos profundizar para descubrir que la gracia de estado está siempre con aquel a quien Dios llama en casa, efectivamente, pero a otra parte también...

Yo acepté, animado por los guiños de ojo y los golpes de crecimiento del Señor, asumir las tareas respectivas de: coordinador de grupo y región CVX, responsable de la formación, luego coordinador en el ExCo Nacional, delegado a varios encuentros en África y Madagascar, y luego a tres Asambleas Mundiales; eso me ha llevado a ser un testigo privilegiado de la evolución innegable y siempre perfectible de nuestro discernimiento comunitario, según la expresión del salmista, "escojo a gente de fiar, para que vivan conmigo" (Sl00, 6). He crecido, seguramente, en cuanto al conocimiento de mí mismo y de la relación de servicio con otros. Por ello, me siento en el deber de compartir la gracia y el descubrimiento de aquello que ha dado esencialmente sentido a este crecimiento y que llamo la "mística del responsable". Consiste en buscar y encontrar, siempre, en lo

más profundo de mi ser interior, en mi historia personal y emocional con Jesucristo, el eco pascual de la propuesta de servicio que Él me envía a través de la comunidad, que para eso me ofrece las herramientas (Carisma CVX, 104-122). Esta es la fuente del impulso irresistible que me hace mantenerme en el contexto de un modelo de Iglesia local aún piramidal. En esta Iglesia percibo, en armonía con la llamada de Nairobi, la urgencia que se impone para pasar hoy del estado de fieles laicos que se contentan aún con la vocación "de ser gobernados, enseñados y santificados" al estado de apóstoles co-responsables de esta misión, cada uno según el lugar y

según los talentos ya recibidos o preparados por el Señor a tal efecto. Puedan entonces estas palabras, que unidos a toda la cristiandad Católica enviamos en respuesta a las que acaba de dirigimos al Papa Benedicto XVI, sucesor de Juan-Pablo II el Grande, seguir alimentando nuestra oración en favor de estos apóstoles servidores de la CVX Mundial en Camerún: "Que el que sea elegido no se oculte al cargo para el cual ha sido llamado por temor a su peso, sino que se someta a él humildemente, como sus predecesores y a ejemplo de la Virgen María, a tu santa voluntad: Tu sostienes a aquellos a quienes llamas".

Thomas Théophile NUG BISSOIHONG
CVX Camerún





Teo Galeche
CVX España

Nairobi '03:

Una invitación

Teodoro Galeche Laza nació el 17 de mayo de 1964. Perteneció a la CVX-Málaga desde 1983. Hizo el compromiso permanente en CVX en 1991. Es profesor titular de universidad en el Departamento de Economía Aplicada (Matemáticas) de la Universidad de Málaga. Casado con Ana Reballo del Moral, también miembro de CVX, tiene 4 hijos (María: 15 años, Ana: 13 años,

Pablo: 10 años e Isabel: 6 años). Actualmente es Vocal (o Consultor) del Comité Ejecutivo de CVX-España, periodo 2004-2009.

En Nairobi'03 CVX recibió una llamada del Espíritu para llegar a ser y actuar como un Cuerpo Apostólico de laicos dentro de la Iglesia. Partiendo de nuestra condición de laicos, creo que desde CVX se pueden extraer algunas enseñanzas de un Cuerpo Apostólico con tantos años de historia y frutos apostólicos, como la Compañía de Jesús. En este sentido, puede aportarnos algunas pistas si observamos, de una manera breve y sencilla, cómo Ignacio ejerció la autoridad para hacer crecer el Cuerpo Apostólico de la Compañía en busca siempre del bien más universal. Este artículo es una reflexión personal que surge como consecuencia de mi participación en un Retiro (13-21 Julio de 2002) que dio Adolfo Chércoles s.j. (jesuita que vive en Granada y que pertenece a la Provincia Bética de la Compañía de Jesús en España) sobre las "Reglas para el sentido verdadero que en la Iglesia militante debemos tener".

Hay un término muy nuevo en CVX y al que se le da mucha importancia en las Recomendaciones de Nairobi, **liderazgo**: "Nuestra Comunidad necesita de líderes que faciliten los procesos de discernir, enviar, apoyar y evaluar nuestra misión personal y común".

Tengo la intuición de que Nairobi'03, al insistir con los liderazgos, nos está animando a descubrir en CVX, en todos sus niveles, un sentido de autoridad que, al menos, tal y como hasta ahora están concebidas, no se recoge en ninguna de nuestras estructuras en sus diferentes niveles (Asamblea General, Comité Mundial, Presidente Mundial, Asambleas Nacionales, Comités Ejecutivos, Presidentes Nacionales, Asambleas Regionales, Coordinadoras Regionales, Coordinador Regional, Asambleas

Locales, Presidentes Locales,...). Cuando hablo de autoridad, lo hago en el sentido de hacer crecer y objetivar.

La Comunidad de Vida Cristiana, si de verdad quiere ser un Cuerpo Apostólico para la Misión, necesita revisar sus estructuras. Y en esta nueva estructuración a la que nos invita Nairobi'03, del tipo que sea, ha de haber una autoridad (tal y como la describe San Pablo en Romanos 13, 1-4: el que tiene capacidad de hacer crecer) que garantice e impulse nuestra fidelidad y disponibilidad para la misión. A este respecto, creo que en Mt. 20, 25-28 Jesucristo nos da algunas pistas sobre qué tipo de autoridad hemos de profundizar en CVX: para cualquier cristiano la autoridad está llamada a ser servicio, nunca poder manipulador ("el que quiera hacerse grande sea servidor vuestro").

Creo que Jesucristo nos da algunas pistas sobre qué tipo de autoridad hemos de profundizar en CVX: para cualquier cristiano la autoridad está llamada a ser servicio

Además, la autoridad también debe tener un papel objetivador. Necesitamos estructuras que nos objetiven, que nos recuerden que la realidad no se acaba en mi problema ni en mi pequeño entorno y que, además, estamos llamados a ponernos de acuerdo, a buscar el bien común, de cara a servir a la misión para la que hemos sido llamados. Dentro de la Iglesia, vemos muy normal que haya una autoridad que sea garantía de unidad y de búsqueda del bien común. De hecho, nuestra Iglesia Católica es jerárquica (Papa, Cardenales, Obispos,...) y la Compañía de Jesús, en su modo de gobierno, también es jerárquica (Prepósito General, Provinciales, Superiores,...). En realidad, basta con observar las distintas "estructuras" en las que todos estamos (familia, escuela, empresa o lugar de trabajo, organizaciones políticas, comunidad de vecinos,...) y, si queremos que cualquiera de estos grupos humanos funcionen, es necesaria una autoridad.

Sin embargo, en mi opinión, en algunas ocasiones se produce una paradoja: en muchas de las Asociaciones laicales de Iglesia, entre ellas CVX, esto de la "autoridad" nos produce cierta alergia, por no decir rechazo. Con cierta frecuencia vivimos "las estructuras" como algo que "se nos impone". Ciertamente, ni somos un partido político ni tampoco religiosos-as con un voto de obediencia,... pero, con el horizonte siempre de la misión, si queremos ser creíbles y eficaces como Cuerpo Apostólico, también es

necesaria una autoridad. Pero la autoridad que vivimos en éste y en otros ámbitos, a veces, no es sana (ni objetiva ni hace crecer) y esto es lo que nos produce alergia. Por ello, aunque en muchas instituciones haya autoridad, eso no es condición de buen funcionamiento. Lo importante es que reconozcamos y vivamos un nuevo concepto de autoridad, tanto en los que ejercen las "tareas de gobierno" como en los "súbditos".

De hecho, creo que es el paso de madurez que nos falta a muchas asociaciones de laicos para que, en "todas las cosas (...) que militen dentro de la santa madre Iglesia jerárquica" [EE. 170], podamos asumir cada vez más responsabilidades. Y en esto pienso que cada uno de los miembros de CVX tenemos que ser sinceros y honestos: hasta ahora, nuestras actuales estructuras (Comités, Coordinadoras, Presidentes,...), ¿qué tipo de autoridad representan para nosotros? ¿Somos realmente corresponsables y consecuentes con los *"envíos que hacemos en nombre de la misión tras poner en práctica una deliberación comunitaria apostólica"*?

Soy consciente de que el camino que abre Nairobi'03 no es fácil, pero nosotros, en CVX, una vez más, tenemos la Gracia de contar con San Ignacio de Loyola, alguien que, entre otras cosas, se caracterizó por su "maestría y sabiduría" en el modo de gobierno. En el verano del año 2002 tuve la oportunidad de participar en un Retiro de ocho días dado por Adolfo Chércoles, s.j., sobre las Reglas para el sentido verdadero que en la Iglesia militante debemos tener [números 352 al 370 de EE.]. Adolfo Chércoles, apoyándose también en otras fuentes ignacianas (Autobiografía, Constituciones de la Compañía, numerosas y enriquecedoras Cartas de Ignacio y de los primeros compañeros, Memorial de Cámara,...), ayuda a "captar y gustar" la profundidad y actualidad que tienen las Reglas de la Iglesia y, de nuevo, presenta a un Ignacio de Loyola que "te vuelve a descolocar". Cuando la persona en los Ejercicios se ha hecho cargo de su vida y vuelve a la realidad para *"en todo amar y servir"* [EE. 233], Ignacio con las Reglas de la Iglesia te hace caer en la cuenta de que todo esto hay que vivirlo en un nosotros. Ya no va a hablar de la "salud del ánima" [EE. 1] o "salvar su ánima" [EE. 23], sino "para la salud de nuestras ánimas" [EE. 365, 13ª Regla]. Ignacio sólo habla de este nosotros cuando ha sacado a flote lo propio de cada ejercitante: "mi mera libertad y querer" [EE. 32]. No podemos formar comunidad si antes no somos personas y no somos personas si no nos responsabilizamos en el nosotros desde nuestra libertad.

Uno de los aspectos que más me sorprendió del Retiro sobre las Reglas de la Iglesia es que éstas no se reducen a la dimensión eclesial. Lo "social" nos acompaña desde nuestro nacimiento hasta nuestra muerte (nacemos en una familia, nos educamos en la escuela, nuestro trabajo es un servicio para los

demás, vivimos en una ciudad y tenemos unos vecinos, somos de un pueblo,...). La realización personal está enmarcada en un nosotros. La relación con los demás, por tanto, y en especial con la autoridad, es un problema de toda persona, no sólo del cristiano con respecto a la Iglesia: me juego la felicidad en los distintos nosotros en los que tengo que vivir.

Uno de los días de dicho Retiro, a partir de las Reglas 10 [EE. 362] y 12 [EE. 364], Adolfo Chércoles, s.j., profundiza en el sentido del binomio autoridad-obediencia en Ignacio. Y creo que algunas ideas, con sus matices y lógicas adaptaciones, podrían ser trasladables a CVX teniendo en cuenta nuestra condición de laicos. Para analizar cómo Ignacio ejerció la autoridad para hacer crecer el cuerpo apostólico de la Compañía en busca siempre del bien más universal, Adolfo acude a diferentes citas de las Constituciones, las Cartas y el Memorial y lo desarrolla en los siguientes apartados con objeto de apreciar toda la riqueza que nos ofrece Ignacio en su concepción de la autoridad:

- Cualidades y oficio de la persona que ejerce la autoridad, tomando como referencia lo que dicen las Constituciones acerca del General de la Compañía.
- La autoridad no se basa en lo jurídico o legal: "no le impuso leyes ni reglas".
- El fundamento de la autoridad nace de la confianza en las posibilidades de sus "súbditos" y en seguir sus "inclinaciones" y cualidades.
- Ejercer la autoridad supone saber "remitirse" al que "está a pie de obra".
- Para que la autoridad sea servicio es necesario que concurren "poder" y "saber".
- El fin de la autoridad es abrir al "súbdito" a la universalidad: "más respeto al bien universal que al particular".
- El "colateral": un ejemplo de cómo lo jurídico no agota la función de la autoridad.

A continuación, creo que es muy sugerente una de las muchas citas que nos dio Adolfo Chércoles:

Y ésta es la causa por la que Nuestro Padre Ignacio en las Constituciones SE REMITE tan a menudo al parecer del superior; pues veía que no se podía establecer un mandato universal en asuntos de orden moral. Sin duda la EXPERIENCIA ha demostrado que muchas cosas de importancia no han llegado a realizarse por esperar respuesta de tan lejos; muchas se han determinado al revés de lo que hubiera sido, si el superior universal

hubiera estado presente. En otras muchas, es posible que haya escrúpulos, dudas e interpretaciones contra la obediencia ciega, por razón de la diversidad de las cosas y por fuerza del precepto y regla universal. Pero no es de extrañar que se sigan todos estos inconvenientes, porque PARA TODO BUEN GOBIERNO ES NECESARIO QUE CONCURRAN PODER Y SABER; y de esta manera quedan estas dos condiciones completamente separadas, porque, al SUPERIOR UNIVERSAL, que TIENE EL PODER,

no le es posible tener el saber particular y práctico que es necesario; y el SUPERIOR INMEDIATO, que TIENE EL SABER y palpa las cosas con la mano, no tiene poder para ejecutarlas por sí mismo." (Memorial, n. 272).

El gobierno no es para Ignacio algo sagrado y abstracto, sino la conjunción de dos dimensiones que no pueden separarse: el "poder" y el "saber"

sino la conjunción de dos dimensiones que no pueden separarse: el "poder" y el "saber". Y sólo así será "buen gobierno", sólo así la autoridad será servicio y no manipulación o imposición. En definitiva, el binomio autoridad-obediencia en Ignacio es, ante todo, un servicio. Y aquí podemos traer una formulación que aparece en una carta suya al rey de Portugal, Juan III: "mi señor en el Señor nuestro" (todo señorío humano está enmarcado en el divino): todos servimos. Si no entramos en la dinámica de "hacer reverencia y obediencia a su Criador y Señor" [EE., 50 y 23], nos aislaremos en la "soberbia". Esta referencia a "nuestro Creador y Señor", que dará sentido a toda otra autoridad, es lo que hará posible salvar nuestra libertad en el servicio sin caer en la sumisión infantil, es lo que diferenciará un servicio de lo que podría ser un simple servilismo. Tanto el "señor" como el "súbdito" están bajo el "Señor nuestro".

Animado por esta apasionante tarea común de "buscar y hallar" nuevos modos de relacionarnos en CVX, lo cual nos "hará capaces" para ser "miembros de un solo cuerpo apostólico para la misión".

Vuestro amigo en el Señor:

Teo Galache
CVX-España

El Liderazgo CVX



Lois Campbell

aso este fin de semana **P** en un encuentro regional CVX reunida con un puñado de miembros CVX de la costa este de los Estados Unidos, una pequeña porción de la Comunidad Mundial CVX. Este fin de semana nuestro discernimiento se centra en cómo la CVX de esta región habrá de responder a una invitación para colaborar con nuestros hermanos jesuitas de los Estados Unidos; reflexionamos a partir de un documento de los Provinciales americanos llamado "Meditación sobre nuestra Respuesta al llamado de Cristo". Y, mientras reflexiono, puedo finalmente encontrar sentido a la lucha que he experimentado al escribir este artículo sobre El Liderazgo CVX.

Fui preparando mi artículo académicamente; como alguien que da lecciones en un programa de liderazgo y trabaja con líderes de organizaciones. Consideré los principios de liderazgo y cómo relacionarlos con CVX; repasé mi propia experiencia en liderazgo CVX y los problemas y oportunidades que hay que enfrentar. Me orienté, sobre todo, hacia el puñado de miembros CVX que se encuentran en una posición formal de liderazgo. Consideré las necesidades y responsabilidades del liderazgo formal, críticas para el crecimiento y vitalidad de la CVX, y la necesidad de aplicar buenos principios a la tarea del liderazgo en nuestra comunidad. Para CVX todas estas consideraciones son importantes, y sin embargo secundarias.

Liderazgo del miembro CVX

El punto de partida para cualquier discusión sobre el Liderazgo CVX ha de ser nuestro carisma: la integración de comunidad y espiritualidad ignaciana que sustenta y revela la Misión. El Carisma CVX propone cómo ser líderes, señala en quiénes debemos pensar como líderes y nos da capacitación y herramientas para hacerlo bien.

Chris Lowney en su reciente libro *Heroic Leadership* (traducido al español con el título *El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*) explora el

quién y el cómo del liderazgo de los primeros jesuitas. Identifica algunas claves que pueden ilustrarnos sobre lo que es necesario hoy en el liderazgo y describe cómo el liderazgo se refuerza en aquellos cuyas vidas se transforman por la experiencia de los Ejercicios espirituales. Sugiere que:

- Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal.
- El liderazgo nace desde dentro. Determina quién soy, así como qué hago.
- El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir.
- Nunca termino la tarea de hacerme líder. Este es un proceso continuo.

Sus intuiciones se relacionan tanto con CVX como con la manera como somos llamados a liderar.



Podemos preguntarnos ¿a quién corresponde el liderazgo en CVX? Nuestros Principios Generales, nuestro compromiso de llegar a ser una comunidad apostólica y el marco de la espiritualidad ignaciana apuntan hacia todos los miembros y no sólo a los pocos que ocupan posiciones formales de liderazgo. Todos debemos ser líderes. Y esto es verdad por múltiples razones.

La primera porque en la comunidad CVX nos influenciamos mutuamente al escuchar cómo percibe cada cuál la llamada de Dios en su vida. Tanto si alguien está definiendo una opción de vida, como si otro está discerniendo la misión, u otros simplemente van respondiendo en la cotidianidad a los eventos de su vida ordinaria; la comunidad impacta: reta y apoya.

Con frecuencia la literatura sobre liderazgo llama líderes sólo a quienes son responsables de una gran organización o tienen influencia sobre un grupo numeroso de personas; el liderazgo de hecho es mucho más que esto. ¿Es un líder menor aquel cuya influencia llega sólo a unos pocos y sólo de una manera informal? El Evangelio sugiere lo contrario: el grupo de seguidores a quienes Jesús lideró era bastante pequeño, con frecuencia su influencia llegó a las gentes de una en una; y sus vidas cambiaron por la manera en cómo lo conocieron, lo escucharon y fueron sanados por él. Quizá nosotros no seamos capaces de

sanar a los demás exactamente como lo hizo Jesús, pero sí podemos influenciar poderosamente la vida de los demás a través de nuestra presencia e interacción.

Nuestro liderazgo personal comienza en la vida diaria; en nuestra familia, vecindario y sitio de trabajo. Los padres comparten con sus hijos sus valores y creencias, fomentan sus capacidades y los apoyan para que tomen la dirección de su propia vida; con nuestras palabras y acciones todos influenciamos -positiva o negativamente- a quienes nos encontramos en nuestras vidas y en nuestro trabajo.

Nuestro liderazgo personal comienza en la vida diaria; en nuestra familia, vecindario y sitio de trabajo

Afortunadamente nuestro carisma CVX nos propone no sólo el imperativo de liderar con nuestra vida al discernir junto con los demás, sino que nos da instrumentos y habilidades para hacerlo bien. Daniel Goleman acuñó el término "inteligencia emocional" al describir la capacidad de un individuo para:

- ser consciente y capaz por sí mismo de reconocer y comprender sus propias emociones, humores y motivaciones
- ser capaz de controlar los impulsos destructivos y pensar antes de actuar
- comprender las experiencias emocionales de los demás
- tener una pasión/motivación que va más allá de las cosas materiales
- manejar las relaciones y trabajar con otros para encontrar un espacio común.

Su investigación descubre que estos factores, más que la inteligencia o la educación, marcan la diferencia en los líderes capaces. Y son precisamente estas habilidades las que desarrollamos y utilizamos cuando hacemos los Ejercicios Espirituales y tenemos un estilo de vida discernido.

El Principio General # 5 se refiere a los Ejercicios Espirituales de San Ignacio como "la fuente específica e instrumento característico de nuestra espiritualidad". En los Ejercicios dejamos a Dios que nos muestre la verdad de nuestro propio ser. Aprendemos a observarnos y a conocer nuestros movimientos interiores; a reconocer la consolación y la desolación, a discernir qué espíritu se agita en nosotros al encarar las decisiones cotidianas de la vida. Nos hacemos más conscientes de nuestras fortalezas y limitaciones y de cómo influyen la interacción y los acontecimientos grandes o pequeños de la vida. En una palabra:

aprendemos a ser conscientes y prontos al Espíritu, a auto-regularnos. Al orar con el Principio y Fundamento, las Dos Banderas, y la Contemplación para Alcanzar Amor, somos invitados a cambiar nuestras motivaciones, integrándonos en las huestes de Cristo y a trabajar por la construcción del Reino. Aprendemos a buscar el Magis.

Como no somos simplemente ignacianos, sino que nuestro estilo de vida es comunitario, tenemos la oportunidad de desarrollar las demás dimensiones de la inteligencia emocional. Al escuchar la historia de los demás miembros de la comunidad crecemos en la comprensión de sus procesos internos. Durante un proceso de discernimiento comunitario, la comunidad escucha al Espíritu a través de cada uno de sus miembros y se afana conjuntamente para descubrir la voz de Dios.

Vivir los Ejercicios Espirituales, usar el Examen de Conciencia y el Discernimiento, tanto en lo personal como en comunidad, nos da mucho de la mejor preparación para el liderazgo que podamos encontrar. Estas herramientas de nuestra espiritualidad nos dan un marco de referencia y la capacidad para ser líderes ya sea en el contexto de la vida ordinaria, en nuestros sitios de trabajo, nuestras familias o al interior de la CVX.

Liderazgo formal

El liderazgo CVX, (tanto en la comunidad local, como en la nacional o en la Comunidad Mundial), habrá de reflejar los principios del liderazgo ignaciano y las habilidades antes expuestas, que son el marco al que hay que incorporar buenos principios de liderazgo. Quienes tenemos roles de liderazgo debemos escuchar bien a todos nuestros compañeros. La información debe fluir libremente para que todos tengan clara la situación de la comunidad y puedan participar en el desarrollo de la visión y la dirección. Para que la CVX sea eficiente, hemos de asegurarnos de que su organización tenga las estructuras y recursos necesarios que la hagan eficaz. El papel de los miembros formalmente elegidos como responsables es guiar este proceso, mientras que cada uno de los miembros CVX comparte la responsabilidad de desarrollar los recursos que necesita la comunidad; lo que hacemos a través de nuestro apoyo financiero y aportando nuestro tiempo y talentos.

Esto es necesario para cualquier organización. Nuevamente lo que nos diferencia son nuestras raíces en la Espiritualidad Ignaciana: El marco proporcionado por los Principios Generales, junto con nuestra historia, iluminan y matizan lo que aprendemos de los expertos en liderazgo.

Chris Lowney sugiere cuatro principios que ve reflejados en el liderazgo jesuita. Creo que también sugieren lo esencial para el líder CVX hoy. Hemos de crecer en:

- ♦ la comprensión de nuestras fortalezas, nuestras debilidades, nuestros valores y nuestra visión del mundo;
- ♦ innovar con confianza y adaptarnos a un mundo cambiante;
- ♦ tratar al prójimo con amor y una actitud positiva
- ♦ fortalecernos nosotros mismos y fortalecer a los demás con aspiraciones heroicas.

Lowney sugiere que los Ejercicios Espirituales proyectan estas cualidades a la persona ignaciana. Reflejan de alguna manera las gracias de las cuatro semanas. Como cevequianos necesitamos pedir que la presencia de estas gracias enriquezca abundantemente a nuestra comunidad.

Un aspecto particular del liderazgo en CVX es que es voluntario. Frecuentemente no es nuestro quehacer primario, sino que hemos de equilibrarlo en el contexto de profesión, familia y comunidad. El líder utiliza también los dones de la espiritualidad y el discernimiento para descubrir cuáles de las muchas cosas que puede hacer son las más importantes.

Otras implicaciones del liderazgo CVX fluyen de nuestro discernimiento para llegar a ser una Comunidad Ignaciana Laica en Misión. Hemos sido una comunidad de apóstoles empeñados cada quien en el trabajo por la construcción del Reino. Estamos llamados a ser, cada vez más, un Cuerpo Apostólico que discierna, envía, apoya y evalúa junto. Hemos de estar atentos, como comunidad, a los tiempos y las situaciones en que 'el Magis' pide que actuemos juntos. Liderar en CVX, sea en la comunidad local, en la nacional o en la Comunidad Mundial es participar en la actuación de CVX como un Cuerpo Apostólico.



Liderazgo en la Comunidad Nacional:

Cuando una Comunidad Nacional está trabajando efectivamente como Cuerpo Apostólico se dan algunas estructuras claves, co-responsabilidad y estrategias. Si

hemos de crecer, el equipo responsable habrá de trabajar junto con todos los demás miembros para distribuir y guiar las responsabilidades mayores. Ningún equipo responsable puede hacerlo todo. El trabajo ha de ser de la comunidad entera, apoyada y coordinada nacionalmente. Ninguno entre nosotros lo hace a la perfección.

1. **Comunicación:** los miembros sólo pueden involucrarse con la comunidad nacional y mundial si la información fluye libremente en la CVX. Normalmente la gente se compromete más, cuando están más conectados unos con otros y con lo que está pasando en la comunidad más amplia.
2. **Formación:** Los Principios Generales nos recuerdan que nuestra formación debe ser formación para la Misión. Debe ser fiel a los Principios y Normas Generales y al documento Nuestro Carisma. Puede conducirse mejor cuando hay un Equipo Nacional de Formación. Este equipo habrá de trabajar con la comunidad amplia para asegurar que el proceso y los materiales desarrollen comunidades auténticas para la Misión. Las comunidades necesitan herramientas para el análisis social cuando discernen la orientación de la Misión. Y si los miembros de la comunidad descubren que CVX es su vocación específica, necesitan procesos para prepararse al compromiso temporal y al permanente. Nuestra experiencia es que todo esto se da mejor cuando las comunidades tienen guías formados.
3. **Promoción:** En muchas partes del mundo hay un hambre manifiesta de espiritualidad y de comunidad. Hay muchos haciendo los Ejercicios Espirituales que aún no conocen nada de CVX. Nuestras comunidades nacionales necesitan una estrategia y los recursos (personales y materiales) para el florecimiento de nuevas comunidades.
4. **Crecimiento de la Comunidad Nacional:** Los líderes responsables han de trabajar con la Comunidad Nacional para determinar sus fortalezas y limitaciones y proyectar sus estrategias para crecer. Junto con los responsables, la comunidad reconoce su situación y discierne las prioridades nacionales. Pueden establecerse comisiones y grupos de trabajo que necesitarán ser apoyados; y estas comisiones y grupos de trabajo se convierten en lugares donde surgen nuevos liderazgos.
5. **Conexión con la Compañía de Jesús y con la Iglesia:** el documento reciente *Las relaciones entre la Comunidad de Vida Cristiana y la Compañía de Jesús en la Iglesia* habla de nuestra necesidad de clarificar estas relaciones. Tanto éste último, como el documento de Nairobi, señalan la importancia de nutrir estas relaciones que cambian continuamente mientras la comunidad CVX madura. Mantener estas relaciones ha de ser una responsabilidad prioritaria de los responsables.

6. Administración: CVX, como cualquiera otra organización, necesita buenos encargados de sus finanzas y de su administración. La mayor parte de nuestras comunidades nacionales tienen problemas para contar con finanzas suficientes para llevar a cabo el trabajo CVX. ¿Cómo pueden trabajar los responsables y toda la comunidad para hacerse con los recursos, financieros y otros, necesarios para ser eficaces?

Como Comunidad de Vida Cristiana estamos llamados a ser una Comunidad de Discernimiento en Misión –un Cuerpo Apostólico-. Cada uno de nosotros, con liderazgo formal o sin él, tiene un papel en este proceso. Quienes tienen el liderazgo formal tienen el rol específico de apoyar, coordinar y guiar el trabajo de toda la comunidad. Si CVX ha de llegar a ser verdaderamente un cuerpo apostólico, habrá de comenzar por el compromiso profundo de parte de cada uno de sus miembros para crecer como persona que discierne la Misión. Después, hemos de estar dispuestos a someter nuestro discernimiento a los puntos de vista de la comunidad CVX. Esto se dará bien sólo si cada miembro de la comunidad está profundamente arraigado en el carisma CVX. Y se dará mejor cuando también el apoyo lo proporcionen líderes claramente elegidos en todos los niveles en CVX.

Lair Campbell
CVX Estados Unidos y Miembro ExCo



