

IV. MISIÓN DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, UNIVERSIDAD, EMPRESA

El fomento de la unión de ánimos, parte de la misión en una universidad jesuita

José M^a. Guibert Ucín S. I.¹

I. La misión universitaria

En este artículo haremos el ejercicio de unir dos conceptos ignacianos, por un lado, la “misión universitaria”, y, por otro la “unión de ánimos”, que generalmente no se presentan de manera unida o vinculada cuando se analizan las organizaciones universitarias. Sin embargo, la conclusión a la que llegaremos es que una de las partes, la “unión de ánimos”, resulta muy beneficiosa para la otra, la “misión universitaria”.

La misión de una institución tiende a definirse como el aporte que realiza, los hechos y acciones tangibles que aporta a su entorno. Qué dejaría de tener nuestro contexto, qué dejaría de ocurrir, si no existiera esa institución. Cuál es el aporte distintivo y único de dicha institución en la realidad. Qué es lo que de hecho hace. A qué público se dedica. En qué ámbito geográfico actúa, etc.

Para llevar adelante una misión definida de este modo a veces tendemos a fomentar un liderazgo más orientado a tareas que a personas. Sin embargo, en este artículo nos centraremos más en las personas y resaltaremos lo necesario de la atención a las personas mismas para llevar adelante una misión. Esto puede parecer una afirmación evidente, atender a las personas, pero es algo que conviene explicitar.

Esta reflexión la realizaremos en el contexto de la espiritualidad o liderazgo ignacianos, es decir, recogiendo la tradición de la Compañía de Jesús tal y como puede interpretarse hoy. Analizaremos una de las partes de las *Constituciones de la Compañía de Jesús*, del siglo XVI, que se dedica expresamente a lo que se denomina “unión de ánimos”. ¿Qué une a un cuerpo con miembros tan dispersos entre sí? ¿Qué genera unidad en

¹ Rector. Universidad de Deusto (Bilbao).

un cuerpo tan diferenciado y dinámico? ¿Cómo logran articularse la pluralidad y la cohesión?

La pregunta que subyace en la primera parte de este artículo es sobre la naturaleza de la unión en las comunidades e instituciones jesuitas. Y en la segunda parte, en cambio, la pregunta subyacente es sobre el papel de la comunidad universitaria en la estrategia y misión universitaria. La intención del artículo es intentar sacar aplicaciones de la primera parte en la segunda.

2. Diez ayudas para unir a los repartidos

En los párrafos que siguen analizaremos lo que la Compañía dice de sí misma sobre cómo mantener unidos a sus miembros. Si la citada organización se ha mantenido unida durante casi medio milenio algo de interés tendrán los consejos o “ayudas” que se da a sí misma en este menester. Analizaremos los números 654 a 676 de las *Constituciones*, destacando entre comillas las citas literales de las mismas. Y pensaremos en algunas adaptaciones actuales de lo que ahí se dijo entonces. Seguiremos aquí en parte a Javier Osuna SJ que publicó uno de los primeros trabajos sistemáticos sobre el origen de la comunidad en la Compañía de Jesús y su expresión en el texto de las *Constituciones*.

La historia es sencilla. Como señala Hylmar, *Ignacio era un hombre social y comunicativo que atraía a los demás y sabía convencer*. Al principio de la vida en común de los primeros jesuitas, los compañeros basaban su unión en tres pilares: amar, obedecer, mandar con moderación. Posteriormente, cuando crece la Compañía, comienzan a utilizar nuevos términos: cuerpo, cabeza, miembros, subordinación, etc. Se presenta un problema fundamental que se repite en el tiempo: *¿Cómo permanecer unidos, cuando estamos tan separados? Yo recibo una misión que me envía lejos, ¿voy a escoger permanecer unido al cuerpo?* (De Jaer, 173).

Lo primero a destacar son las expresiones que se utilizan: *unir a los repartidos* y *unión de ánimos*. De entrada, se puede deducir que esa “unión” es algo que se busca de manera explícita. Es decir, se ve de manera clara que puede existir el problema de lo contrario, la falta de unión. Las mencionadas *Constituciones* tienen diez partes y una de ellas tiene como objetivo explícito proveer ayudas para *unir a los repartidos*, entre sí y con su cabeza. Sencillamente, porque si no se garantiza dicha unión entre sus miembros, la Compañía de Jesús no puede subsistir como tal. Por ello, de manera directa y clara se plantea que, sin esa unión, la Compañía no puede existir: *no puede conservarse ni regirse* y por ello no se puede conseguir *el fin que pretende la Compañía*. Es decir, la persona que escribe esas *Constituciones* visualiza una organización que tiene a su gente “repartida” por el ancho mundo, de hecho fue así desde los primeros años, incluso antes de que se terminaran de escribir dichas *Constituciones*, y se preocupa por mantenerlas unidas.

La principal razón del riesgo de perder la unión es la dispersión física de sus miembros. Desde el comienzo la Compañía de Jesús se planteó su servicio como una entidad con personas en distintas partes del mundo, *entre fieles e infieles*, es decir, en contexto geográficos, culturales y religiosos muy dispares. Por eso el riesgo de ruptura y de falta de unión es real. La total independencia en el trabajo, la pérdida de identidad común si asumes otras identidades por motivo del trabajo, los medios que utilizas, etc. pueden hacer que rompas tus vínculos con la Compañía. Hoy en día tenemos medios de comunicación que nos hacen sentirnos unidos, o, al menos, comunicados o con información, entre distintas partes del mundo. Hace medio milenio ciertamente ese no era el caso. En las *Constituciones* se subrayan *hasta qué punto están presentes las fuerzas de dispersión que podrían conducir a una división y a una separación*. Eso no es un problema superado: *hoy esas fuerzas son más potentes que en el tiempo de Ignacio* (De Jaer, 174).

Aparece aquí una expresión jesuita clásica: unión de los “ánimos”. Según el diccionario de la RAE, una de las acepciones del término “ánimo” es *alma o espíritu, en cuanto principio de la actividad humana*. En castellano, italiano y latín existe el término “ánimo”. En otros idiomas no y por ello han traducido esta expresión como “unión de los corazones” (alemán, inglés, francés, polaco) o “unión de las mentes” (checo) (Hylmar). Es decir, se apunta a que esa unión no es algo externo a la persona, sino que se busca unión desde lo interior de las personas. Esto es algo ciertamente difícil, pero si se logra, se consigue que lo exterior funcione. Una vez que la Compañía fue jurídicamente aprobada,

ya no era cuestión de cómo asegurar la unidad del cuerpo sino más bien la cuestión concreta, y que pide una atención constante, de la unión que hay que “conservar y aumentar” entre los miembros del cuerpo ya constituido (Decloux).

Pero el riesgo de dispersión no está motivado solo por la geografía. San Ignacio pone dos riesgos más. Uno de ellos es que los miembros de la Compañía *comúnmente serán letrados*. Es decir, san Ignacio admite que uno de los elementos que puede generar división es el hecho de que muchos jesuitas sean “letrados”. Y esto puede ser también un impedimento para la unión entre los jesuitas y su cabeza. En un material previo a las *Constituciones* se asociaba este hecho de ser letrados con la tendencia o disposición “a ser cabeza de sí”, con lo que esto impide de unirse con otros compañeros o con los superiores.

El otro riesgo, el tercero tras la dispersión geográfica y la capacidad intelectual, es *que tendrán el favor de príncipes o personas grandes*. Es decir, se prevé que los jesuitas tengan cierta relación con el poder o las autoridades. Estarán implicados en apostolados complejos o en instituciones que necesitan de recursos y ayudas grandes. Esto es muy bueno para el mayor fruto del apostolado, pero tiene un riesgo: presiones que provoquen posturas y opciones establecidas difíciles de cambiar. Es decir, si las autoridades reclaman la atención o servicio de jesuitas, esto hace que la relación entre los mismos jesuitas y su disponibilidad para obedecer a la Compañía esté en peligro.

Queda entonces el problema formulado [Co. 655]: hay que plantearse de manera explícita el problema de la unión entre los jesuitas: la Compañía necesita miembros "unidos", más en concreto "con los ánimos unidos". El tema es tan serio que, dentro del espíritu práctico del gobierno ignaciano, para ello se establecen unas "ayudas". Unas se centran más en los miembros en general de la Compañía (las cuatro primeras, 1-4), otras se refieren de manera más explícita a los que están en puestos de liderazgo (las siguientes tres, 5-7), y el tercer grupo de ideas afectan a todos (las últimas tres, 8-10). Se mezclan temas de relación horizontal e informal entre los miembros, unión entre sí, que buscan la armonía interna (paz, amor mutuo, identidad, uniformidad) con temas de relación vertical y formal, unión de los miembros con la cabeza, que buscan el buen gobierno y la eficacia apostólica (orden, cooperación, capacidad de acción común, subordinación) (Hylmar). Listamos seguidas las diez ayudas, que en principio podrían agruparse en los tres bloques señalados.

2.1. Los que obedecen

1. *Admitir, retener*. El primer elemento que ayuda a la unión de las personas es precisamente la calidad de las mismas. Es ciertamente algo simple, pero clave. El *buen ser* y *proceder* de la Compañía depende evidentemente de las personas que la componen. Por ello, la selección de los candidatos es fundamental. Hoy en las empresas se habla de atracción de talento. La idea es la misma.

Unida a la admisión de *personas escogidas* está la *retención* de las mismas. En la visión antropológica de san Ignacio, todos tenemos *vicios*, pero hay que cuidarlos o *mortificarlos* porque, si no, no hay *orden*. En una versión anterior del texto de las Constituciones, en vez de *vicios* se hablaba de *pasiones y juicios*. La *dureza del propio juicio y voluntad* es un impedimento para algo importante: la unión de las voluntades y los juicios (Hylmar). Cerrarse en los propios juicios, y no buscar entender de corazón lo que la otra parte dice en una discusión, es algo que genera problemas de comunión. Es decir, no existen personas como seres ideales angélicos, sino que cada uno tenemos nuestros puntos débiles. La clave es poder conocerse y trabajar esos puntos débiles y así ir *ordenando* la vida. La disposición al crecimiento y a la mejora continua personales es determinante. No es solo una cuestión de mejora personal. Es algo que tiene repercusiones en el trabajo con los demás. Es más, lo posibilita.

2. *División*. Unido a este problema está el de las personas que crean *división de los que viven juntos*. En este caso hay que actuar, ya sea *traspasando* a la persona a otro lugar, si es para bien, o en casos más graves *despidiéndole* de la Compañía.

3. *Vínculo de la obediencia*. En la relación entre los jesuitas, la cuestión de la obediencia tiene un papel especial. La disponibilidad para obedecer ha de ser *pronta, humilde y devota* y más clara cuanto más arriba está uno en la jerarquía organizacional, lo

mismo que la capacidad de estar *muy unidos con su superior*. El texto busca formas de *conservar mejor el amor y obediencia y unión* entre las personas.

El término obediencia no es habitual hoy al analizar las culturas organizacionales. Puede sonar demasiado a control, mando o dominio absoluto, sin permitir que la persona pueda desarrollarse o aportar lo que pueda según su buen entender y capacidades. Sin embargo existen en las empresas estilos de dirección muy ejecutivos y directivos que no dan mucho juego a la creatividad de la persona que obedece. Pero en la vida religiosa, obediencia es una opción de vida que supone disponerse a trabajar con otros, participar con libertad y compromiso y someterse, al final, al parecer de la comunidad. La obediencia es una ayuda para no desarticular fuerzas ni complicarse la vida en intereses individuales, sino mover a los miembros de un grupo buscando armonía y comunión. No se trata de alentar actitudes pasivas sino de fomentar iniciativas personales proactivas y responsables.

La cuestión de la obediencia es una de las más elaboradas en san Ignacio. Obedecer es parte de un carisma y la otra parte, la persona que lidera o decide, se enfrenta ciertamente a algo complejo. Es tan complicado liderar a otros que esta dificultad precisa de ayudas específicas para el ejercicio de la misión del que está al mando. El superior ha de buscar quien le ayude en su cargo. Ha de pensar en personas que puedan ser *verdadera y fiel ayuda y alivio* para su oficio de liderar. Se menciona dos veces el término *alivio*, luego eso de mandar debe ser estresante. El superior, en algunos casos, ha de buscar alguien que haga el rol de *acreditarle y hacer que sea amado* entre los suyos. También, en su caso, alguien que haga de *ángel de paz* entre superior y súbditos. Como puede verse, observaciones muy concretas y realistas.

Hay una cuestión más en la que también se insiste. Es práctica conocida por todos que al responsable de una organización la información le llega de manera sesgada: a veces se le dice lo que quiere oír y puede no conocer o enterarse bien de lo que pasa a su alrededor. Por eso ha de lograr, el superior, tener alguien que juegue el papel de hablarle *acerca de su persona* o sobre cosas *que son de su oficio*. La persona que hace llegar al superior los temas clave para su ejercicio, tiene que plantear razones y motivos y *fielmente informar y decir su parecer con libertad y modestia cristiana*. En las cosas en que *parezca haber dificultad* la tarea del superior hacia el interlocutor que tiene la tarea de ayudarlo es *demandar lo que le parece y exhortar a decir lo que siente*. Como esto es difícil, el superior ha de cuidar su relación con el que le ayuda y tratarle bien, con *especial amor y respeto, conversando familiarmente, para que tenga más ánimo y comodidad de decirle su parecer, y mejor vea en qué cosas le pueda ayudar*. En resumen, conjugar libertad para hablar, voluntad de enfrentarse a temas complejos y capacidad de expresar sentimientos.

4. *Subsidiariedad*. Otro elemento que se pide quede claro es la relación de “subordinación” entre unos y otros: las personas de las comunidades con sus superiores

locales, y éstos o los que hagan falta (por estar esparcidos en otros lugares, etc.) con el superior provincial; y los superiores provinciales, con el superior general. La unión depende de esta subordinación clara.

2.2. Los que lideran

5. *Liderazgo.* Aunque en otras partes de las Constituciones, san Ignacio explica de manera más extensa cuáles son las características del que ha de ser superior general de la orden, aquí también se apunta a algunas de dichas características, pero pensando en un superior de no tan alto grado. En primer lugar se vuelve a destacar la relevancia de la *subordinación* antes mencionada y por ello de la importancia que tiene la *cabeza* con sus cualidades. De ahí ha de descender *el influjo que se requiere para el fin que la Compañía pretende*. De la cabeza descienden la *autoridad* y también las *misiones* y su aprobación.

6. *Cuidado.* Para que la unión funcione, entre las características del superior están el *crédito* y *autoridad* que tenga entre los suyos. Esto va unido a *tener* y *mostrar amor* y *cuidado de ellos*. La clave es que las personas, sobre su superior, vean que es una persona que *sabe* y *quiere* y *puede bien regirlos en el Señor Nuestro*. El superior ha de estar muy cerca de su gente: *remitiéndose a ellos en algunas cosas... otras veces yendo en parte*. Es decir, ha de estar centrado en lo que viven sus compañeros: no creer que los otros tienen solo limitaciones sino ceder si hace falta en los juicios propios y tomar los de sus súbditos (*yendo en parte*). Más aún, ha de vivir con una actitud de solidaridad y amistad con ellos (*condoliéndose con ellos*).

7. *Amor.* El estilo de mando es algo a tener muy en cuenta: *que en el mandar sea bien mirado y ordenado*. No vale cualquier cosa. Más aún se pide que el superior *use todo amor y modestia y caridad posibles en el Señor Nuestro*. Esta es la manera por la cual los súbditos, hacia sus superiores, *tendrán siempre más amor que temor*. Este es el objetivo, *aunque algunas veces aprovecha todo*.

2.3. Los que obedecen y los que lideran

8. *Amor de Dios Nuestro Señor.* El primer criterio o ayuda del tercer bloque, que aprovecha tanto a superiores como súbditos, es de naturaleza teologal. Es uno de los párrafos más significativos de la mentalidad de San Ignacio:

El vínculo principal de entre ambas partes para la unión de los miembros entre sí y con la cabeza es el amor de Dios Nuestro Señor, porque estando el superior y los inferiores muy unidos con la su divina y suma bondad, se unirán muy fácilmente entre sí mismos por el mismo amor que de ella descenderá y se extenderá a todos los prójimos, y en especial al cuerpo de la Compañía. Así que la caridad, y en general toda bondad y virtudes con que se proceda conforme al Espíritu, ayudarán para la unión de una parte y otra, y por consiguiente todo

menosprecio de las cosas temporales, en las cuales suele desordenarse el amor propio, enemigo principal de esta unión y bien universal [Co. 671].

Este criterio lo considera el *vínculo principal*, ya sea para *la unión de los miembros entre sí*, como para *la unión con la cabeza*. Se trata del amor de Dios Nuestro Señor. Y este amor se concreta en *la caridad y en general toda bondad y virtudes*. Es decir, el criterio teologal se traduce en un criterio ético: la calidad ética de las personas y su capacidad de amar son lo que más une a las personas. En esta concepción ignaciana, esto está también unido a las ataduras de *cosas temporales* que son la causa de que *se desordene el amor propio*, que a su vez es el *enemigo principal de esta unión y del bien universal*. Vemos entonces que se une la experiencia religiosa con la humana. Y que entran aquí los elementos clásicos de la antropología Ignacia: buscar el *orden*, cuidar el *amor propio*, considerar que todo esto tiene que ver con el *bien universal* (otras veces emplea la expresión *bien común*). En Dios está la fuente del amor. Y en lo más profundo del corazón humano *no hay otra cosa fuera del amor que pueda ser reconocida como factor de unión* (De Jaer, 179).

9. *Uniformidad*. Aparece después otro segundo criterio común que tiene que ver con la uniformidad en *doctrina, juicios y voluntades*. No entra a especificar qué doctrina es la que prefiere. Más bien utiliza un criterio práctico: *la doctrina que es más común en la Compañía*, o la doctrina que elija la Compañía como *la mejor y más conveniente para los fines de ella*. Se parte de sensatamente de la *diversidad* en doctrinas existentes y las diferencias en el *vestir y ceremonias de misa*, ya que las personas pueden venir de distintos lugares y tener distinta formación. De hecho los primeros jesuitas venían de culturas, lenguas y naciones distintas. Se expresa también realismo y flexibilidad al plantear esta uniformidad: *en cuanto sea posible, en cuanto se pueda*. El criterio simplemente es que esa diversidad no dañe *la unión en la caridad* o la identidad compartida y búsqueda de un ideal común.

10. *Comunicación interna*. Una tercera ayuda que une a todos y a éstos con la cabeza es la comunicación: *cartas, el saber a menudo unos de otros*, conocer las *nuevas e informaciones* que de unas partes y otras vienen. Se han de establecer unos criterios señalando quién informa y cuándo de los hechos más relevantes. Desea que las *nuevas de la Compañía puedan comunicarse a todos*. Busca que lo que hay *de notable o de edificación* pueda ser conocido. También ha de tenerse actualizada la lista de los jesuitas de cada casa y zona para que *se pueda regir mejor todo el Cuerpo de la Compañía*. En la cultura ignaciana original se apostó por escribir frecuentemente. Por varios motivos: tener información mejora el vínculo de comunión, el amor se conserva y aviva con la memoria escrita, los ejemplos de virtudes y trabajos animan a unos y a otros, sirve para aumentar la esperanza, en medio de un ritmo agobiante de trabajo se comparte el modo de proceder y se aconseja y discierne mutuamente, se invita a otros a aficionarse a la Compañía y a colaborar en su misión, es fuente de unión, consuelo y alegría, es una forma de cuidar a los que están lejos...

3. El factor humano en una universidad jesuita

El análisis de las diez ayudas que se proponen para cuidar la unión de las personas en una organización como es la Compañía de Jesús, nos permite realizar una reflexión un poco más general. Aquí habla san Ignacio en un texto de jesuitas para jesuitas. Hemos de poder sacar de ahí algunos principios que podemos denominar “ignacianos” y que podamos proponerlos como útiles para otras organizaciones.

En las páginas que siguen vamos a analizar dos documentos. Uno de ellos describe cuáles son las características propias de una institución jesuita. El segundo, por su parte, describe cuáles son los rasgos que una universidad jesuita debe cuidar. Los dos son ejemplos del esfuerzo contemporáneo en describir qué es lo propio de una entidad jesuita. Esto se hace no con ánimo de hacer ejercicios teóricos abstractos o conceptuales, sino con la finalidad de profundizar en lo que es propio para poder enriquecer o impulsar el conjunto de la misión en los distintos tipos de instituciones que la Compañía de Jesús gobierna. Y evitar que la inercia y otros intereses actúen contra este fin.

3.1. Rasgos propios de una institución jesuita

Con el documento “Rasgos Propios de las Obras de la Compañía de Jesús” (2005), la antigua provincia jesuítica de Loyola buscó perfilar y mantener la identidad ignaciana en sus instituciones, aportando un marco orientador para su misión. La Compañía de Jesús ha establecido varios miles de obras apostólicas en diversos lugares del mundo. ¿Hay algo que las define? ¿Tienen algunas características comunes? ¿Deberían tener características comunes? ¿En qué hay que fijarse para revitalizar dichas instituciones?

El documento que aquí brevemente presentamos definió cuatro bloques de rasgos propios de las obras de la Compañía. El primero de ellos se refiere a la globalidad de la misión de la obra: si existe un proyecto definido, si la obra discierne continuamente para dar lo mejor de sí misma, si la institución está inculturada, si participa en la vida de la Compañía y de la Iglesia, etc. El segundo bloque se refiere al fomento de la comunidad, y será lo que más en detalle nos fijemos aquí. El tercer capítulo tiene que ver con el anuncio de la fe: posibilitar que el grupo humano de la institución exprese la plausibilidad cultural de la fe, ofrecer caminos de crecimiento en la fe, dialogar con el mundo plural desde la fe. El cuarto bloque incide expresamente en la promoción de la justicia y la solidaridad: se pregunta sobre si está implicada en causas justas, si es cercana a los pobres, si ejerce su apostolado con criterios de pobreza evangélica, si analiza la realidad críticamente, si asume y afronta los conflictos sociales, etc.

En cada caso, estamos ante “rasgos” que definen a todas las instituciones jesuitas, sean educativas, pastorales, sociales, culturales o de investigación. La potencia apostólica de una obra jesuita se puede desarrollar de manera decidida si estos rasgos son expresamente trabajados.

Como se señalaba antes, un bloque de rasgos de este documento tiene que ver expresamente con el factor humano. Una obra ha de ser símbolo de la fraternidad que deseamos construir, un espacio donde ya se viven los valores que se quieren promulgar. Por ello, la institución ha de ser un lugar de encuentro en el que se trabaja un sentido de pertenencia, con sus dosis de comunicación y diálogo, y donde se propician las relaciones personales, la amistad y el aprecio mutuos. A su vez, el modo de gobierno ha de tener unas características propias: hay instancias de consulta para las decisiones, se reservan tiempos para oración en común y se practica el discernimiento orante en común, se busca un mismo sentir y formar parte de un mismo cuerpo. Se incorporan personas que garantizan una identidad ignaciana creativa, además del servicio profesional. Se respetan los principios éticos y se buscan formas de abordar con respeto los conflictos internos. Para todo esto hay programas de formación que ayudan al crecimiento de las personas, que son a su vez acompañadas en su capacitación para que su participación en la institución sea motivada y completa. Estos programas de formación incluyen varios aspectos, además de profesionales, como son lo afectivo, espiritual, intelectual, comunitario, etc.

Esta relación sumaria de rasgos relacionados con las personas es una invitación a considerar que el factor humano es clave en una organización jesuita. No se trata solo de "mano de obra" que ha de llevar adelante una misión teóricamente buena. Por un doble motivo: por un lado, es imposible que personas que no participan personalmente de una identidad y misión puedan hacer que esa identidad y misión permee una institución; por otro lado, la misma vivencia de las personas "de la casa" ya es en sí un signo y testimonio de lo que se quiere hacer como institución. Por ello, atender a las personas de la institución es una necesidad de la misión: no solo porque posibilita que esa misión puede tener lugar, sino porque es parte y objetivo de la misma misión.

3.2. *Identidad y misión en universidades jesuitas*

El segundo documento a presentar aquí trata sobre universidades jesuitas: "Some characteristics of Jesuit colleges and universities: a self-evaluation instrument" (2012). Se trata de un texto elaborado por las universidades jesuitas norteamericanas en el que definen sus características propias como entidades jesuitas. Más aún, lo presentan como un instrumento de autoevaluación para analizar y mejorar en elementos que se consideran clave. Buscan con ello diálogos significativos y profundizar en identidad y misión jesuitas.

Definen su misión como universidad con varios elementos: investigación revisada por pares, enseñanza basada en investigación y enseñanza como tutorización y servicio, todo ello en un clima de libertad académica. Como universidad jesuita y católica, su misión primera es la educación y formación de los estudiantes para que sean hombres y mujeres de fe y en servicio a sus comunidades. Recuerdan la conocida frase del P. Kolvenbach: *La medida real para nuestras universidades jesuitas está en lo que nuestros estudiantes lleguen a ser.*

El documento es relevante porque plantea una serie de preguntas que ayudan a la reflexión y al debate. Recogemos aquí algunos de dichos interrogantes: los que tienen que ver con las personas que llevan adelante la misión.

- Unas cuestiones preguntan sobre la relación entre las personas y su implicación con la misión:

¿La declaración de misión de la universidad manifiesta claramente su inspiración jesuita y católica junto con su compromiso con la enseñanza, la investigación y el servicio? ¿El diálogo en la Universidad sobre su misión e identidad es lo suficientemente amplio como para permitir que personas de buena voluntad y diversos compromisos religiosos y filosóficos puedan contribuir a la misión e identidad de la institución y sentirse valorados y respetados? ¿Es lo suficientemente profundo como para el mantenimiento y crecimiento de la tradición jesuita y católica? ¿Hay suficiente número de profesores, personal y administradores expertos y comprometidos para fomentar y profundizar en esta misión? Finalmente, ¿los miembros de la comunidad universitaria debaten periódicamente sobre las implicaciones de esta misión e identidad?

- Unas preguntas inquietan sobre el impacto real de la identidad jesuita en las políticas de profesorado:

¿Las políticas sobre el profesorado apoyan la enseñanza y actividades de investigación que fomenten un compromiso al desarrollo "completo" del estudiante? ¿Ofrece la Universidad incentivos para la docencia e investigación vinculadas al mundo católico y jesuita? ¿Considera estos intereses y compromisos en las decisiones sobre promoción interna y plazas académicas?

- Otras preguntas reflexionan sobre la integración de los laicos en la misión jesuita:

Incluso en aquellos casos donde las instituciones tienen éxito en la contratación de líderes católicos, la mayoría de nuestros colaboradores laicos vienen sin la formación o interés adecuados en aprender sobre e implementar la misión más allá de preocupaciones humanistas, como el "cuidado de la persona" o un "compromiso con el servicio". En ausencia de una "fuerte" comprensión de la tradición, estos buenos y bienintencionados líderes no estarán seguros de cómo contratar profesores y administradores que explícitamente se comprometen con la misión de la universidad y establezcan y promuevan una programación que enlacen directamente con nuestra identidad jesuita y católica. ¿Cómo espera la institución abordar esta cuestión?

- Otro lote de cuestiones inciden sobre el fomento de la relación de la Compañía de Jesús con el laicado:

A medida que el número de jesuitas sigue disminuyendo en nuestros campus, vemos que hemos formado personas laicas de modo insuficiente en la tradición espiritual de la Compañía de Jesús. Necesitamos promover mejor los Ejercicios Espirituales como un recurso para mantener el espíritu y el carácter de nuestras universidades. Además, necesitamos contratar personas interesadas y capaces de hacer los Ejercicios. Hacen falta tanto una intención más clara y un compromiso más directo de la Compañía de Jesús en la formación sustantiva del liderazgo laico como una llamada profética de la misma Compañía para que los líderes laicos reconozcan la importancia del carácter católico y jesuita de sus universidades, de una manera no apologetica pero sí inspiradora. ¿Cómo se ha preparado la institución y ha fomentado el liderazgo laico y la colaboración jesuita-laicado?

Sirvan estos lotes de preguntas como signo de la preocupación de esas instituciones por buscar que las personas de las instituciones vivan unos valores concretos que la institución quiere defender.

4. Conclusión

Si san Ignacio y los primeros jesuitas dedicaron una parte muy relevante de las *Constituciones de la Compañía de Jesús* a cuidar y salvar la *unión de los ánimos*, hoy en día en las universidades jesuitas esa tarea es algo que también tiene sentido. Las instituciones jesuitas, y entre ellas, las universidades, están buscando formas de renovarse y profundizar en su identidad y misión. Tienen el riesgo de pasar a ser entidades autónomas privadas sin identidad especial y, en unos años, perder su alma original y desvincularse de la Compañía. Hemos hecho referencia, como muestra de esta preocupación, a dos textos recientes.

En esa renovación, el factor humano tiene un papel importante. Esto quiere decir que una universidad jesuita no ha tener un liderazgo orientado solo a tareas, sino también a personas. En los planes estratégicos y en las grandes decisiones parece a veces que el factor humano no tiene mucha importancia. Sin embargo, cuidar las personas que van a llevar adelante esa misión es simplemente imprescindible.

Si retomamos lo que hemos analizado en el texto de las *Constituciones*, vemos que algunas cuestiones tienen aplicación directa en el mundo de la universidad. Por un lado, el ser "letrado" se veía como un riesgo de dispersión especial entre los jesuitas. Esto es algo típico, por definición, en la universidad, pues hay muchos "letrados". Luego estos riesgos de dispersión y de hacerse cada uno el centro de sus decisiones es algo especialmente presente en una universidad. Por otro lado, la llamada a ejercer la autoridad como servicio y no como poder desde arriba es simple de entender como concepto. Esto lleva a contraponer modestia o sencillez a actitudes dominantes y autoritarias y, además, a fomentar una cercanía y sencillez que inviten a autenticidad.

Como señala Osuna, la Compañía quiere ser un *cuerpo espiritual* en el que se fomenta la *unión de los corazones*. Para ello san Ignacio fomentó el *vínculo de la caridad* y el *vínculo de la obediencia*. Estas dos cosas han de tener su traducción en una universidad jesuita. ¿Cómo? La inmensa mayoría de sus miembros son laicos contratados laboralmente y están sujetos a una promoción o carrera laboral y académica según las leyes y costumbres del entorno. Hace falta un ejercicio explícito de traducción de esos ideales jesuitas al mundo laboral y académico: ¿qué organización?, ¿qué procesos?, ¿qué incentivos salariales?, ¿qué influencia tiene esto en la promoción? Este es un campo en el que tenemos que poner muchas creatividad y buscar ejemplos que funcionen. No solo las consultoras profesionales al uso aportarán soluciones sino, más bien, el pensamiento profundo sobre el modo de ser una institución apostólica y su identidad en un contexto académico exigente y competitivo.

Entre el listado de ayudas para la unión de ánimos se hablaba varias veces del *amor*: amor propio, amor humano y amor de Dios. Por un lado, se busca el amor entre las personas, ya sea en la relación horizontal o vertical (aunque si es amor de verdad, la relación vertical se "horizontaliza"). Por otro, se advierte sobre el amor propio des-

ordenado y egoísta, que impide una verdadera comunión. Por último, se afirma que todo se basa en el amor que viene de Dios y nos une a todos. Estamos ante una de las insistencias más fundamentales de san Ignacio: el amor como comunión, el fomento de la amistad en la Compañía, el amor humano como reflejo del amor de Dios, la solidaridad humana como parte de la acción de Dios, el amor de Dios como fuente de todo bien. Ya lo dice la Biblia: *Todo el que ama es hijo de Dios y conoce a Dios* (1 Jn 4,7). ¿Cómo se vive esto en una universidad, que por definición es un contexto plural? Lo espiritual puede tener una lectura aconfesional, una visión que todos podemos compartir, basada en la ética y los derechos humanos. Por otro lado, desde la experiencia cristiana, lo que experimentamos es que *la unión debe ser considerada como un don que no se puede sino recibir* (Decloux).

La unidad en una organización es un trabajo a realizar. Si la unidad que se busca es de "ánimos", no de algo formal y externo, el reto es más profundo aún. Respetando diferencias, hay que buscar formas de integrar la pluralidad y la unidad. Esto implica a la persona entera, con sus ideas, sus sentimientos y sus emociones. Hay que saber distinguir qué es lo periférico, qué es lo fundamental en la visión compartida y qué no se puede renunciar a compartir. También en la universidad jesuita.

5. Bibliografía

ARZUBIALDE, S., CORELLA, J., y GARCÍA LOMAS, J. M. (eds.) (1993), *Constituciones de la Compañía de Jesús. Introducción y notas para su lectura*, Bilbao–Santander, Mensajero–Sal Terrae.

ASSOCIATION OF JESUIT COLLEGES AND UNIVERSITIES (2012), *Some characteristics of Jesuit colleges and universities: a self-evaluation instrument*. <http://www.ajcunet.edu/mission-documents>

DE JAER, A. (1998), *Formar un cuerpo para la misión. Lectura sapiencial de las Constituciones de la Compañía de Jesús*, Bilbao–Santander, Mensajero–Sal Terrae.

DECLOUX, S., SJ, "Introducción a la Octava Parte Principal", en Arzubialde, S., Corella, J., García Lomas, J.M. (eds.) (1993), *Constituciones de la Compañía de Jesús. Introducción y notas para su lectura*, Bilbao–Santander, Mensajero–Sal Terrae, pp. 277–288.

HYLMAR, F. SJ, "Unión de ánimos", en Grupo de Espiritualidad Ignaciana (GEI) (2007) *Diccionario de espiritualidad ignaciana*, Bilbao–Santander, Mensajero–Sal Terrae, pp. 1736–1743.

OSUNA, J. (1998), *Amigos en el Señor. Unidos para la dispersión*, Bilbao–Santander, Mensajero–Sal Terrae.

PROVINCIA DE LOYOLA (2005), *Rasgos propios de las obras de la Compañía de Jesús*, [Documento no publicado], Bilbao, Curia Provincial.

RUIZ JURADO, M. SJ (2015) *A la luz del carisma ignaciano. Estudios sobre san Ignacio de Loyola y la Compañía de Jesús*, Bilbao–Santander, Mensajero–Sal Terrae–UP Comillas.