

El Liderazgo al estilo de los Jesuitas, Chris Lowney, Grupo editorial norma, 354 páginas.

El autor de este libro -Chris Lowney- formó parte durante 7 años de la Compañía de Jesús, posteriormente se integró al Banco de Inversiones J. P. Morgan, institución donde sirvió como director administrativo en Tokio, Singapur, Londres y Nueva York.

Lowney se interesó por investigar los esquemas de liderazgos que determinan el éxito o fracaso de grandes corporaciones, confirmando que los reinados de éstas son fugaces. Señala a modo de ejemplo, que de las 100 principales empresas que había a principios de siglo XX en USA, quedaban sólo 16 al terminar éste. Lo mismo se puede decir de las empresas identificadas como exitosas en el libro en Búsqueda de la Excelencia de los años 80, las cuales han caído drásticamente de sus rankings o sencillamente han desaparecido. En este escenario, se acuerda de las evaluaciones en 360 grados introducida en J.P. Morgan y recuerda haberlas vivida en la Compañía de Jesús. Entonces se vuelve sobre la historia de ésta que se ha mantenido firmemente en la escena mundial por casi 500 años. Su pregunta es cómo forma sus líderes esta institución, cómo se ejerce el liderazgo en ella y que lecciones se pueden derivar para empresas e instituciones que deseen permanecer en el largo plazo.

I. Literatura sobre Liderazgo

Lowney presenta la literatura sobre liderazgo y los resultados de algunas investigaciones universitarias. Específicamente se refiere a los trabajos de John Kotter de la Universidad de Harvard y otros de la Universidad de Stanford sólo para mencionar a dos. También hace una caracterización de los títulos más vendidos que ofrecen caminos simples para convertirse en líderes: Los "7 milagros", los "12 secretos sencillos", los "13 errores fatales", las "14 técnicas poderosas", las "21 leyes irrefutables", las "30 verdades", los "101 grandes errores".

También citando a Kotter resume las características que según este debe reunir el líder para ser tal:

- Trazar el rumbo: exponer una visión de futuro (a veces un futuro lejano) y las estrategias para producir los cambios para desarrollar dicha visión.
- Alinear a la gente cuya cooperación se requiere: comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.

- Motivar e inspirar: infundir vigor a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio, y satisfacer así necesidades humanas básicas que a menudo permanecen insatisfechas.
- [En gran parte como resultado de estas tres primeras funciones], producir cambios, muchas veces dramáticos.

En otras palabras el líder sabe y determina adonde debemos ir y la función está radicada en los puestos más altos de la organización.

Asimismo, hay tres tipos de líderes que destacan hoy en la percepción pública y que Lowney presenta por el atractivo que ejercen y la precariedad que encierran. En esta ámbito subraya el dominio de las imágenes bélicas, y del lenguaje de guerra que se traslada al mundo de los negocios, y en algunos casos, con mentalidad de guerra total: "sin hacer prisioneros". Los tipos que examina son los del general, el asesor y el entrenador deportivo.

1. **El general**. Atila el huno ha sido elogiado al menos en dos libros de liderazgo. Logró unir bajo su mando un gran número de tribus antes de azolar Europa el año 440 de nuestra época. Aclaró la estructura de liderazgo de los hunos asesinando a su hermano Bleda que se la disputaba. Extorsionó a todo los pueblos entre el Rin y el mar Caspio, quienes debían pagarle tributo a cambio de tratados que ponían fin a los saqueos.

Se presume que sus poderes motivadores eran inmensos, lanzó a sus secuaces contra ejércitos mas numerosas, mejor equipados y tecnológicamente superiores. Finalmente, cuando los romanos se organizaron para hacerle frente, se retiró del campo de batalla dejando tras sí 100 mil hunos muertos, en una de las más terribles matanzas de la historia militar.

Administrativamente su fórmula se puede condensar en "con cara gano yo, con sello pierdes tú". Por impresionante que hayan sido sus primeras acometidas, no se podría citar la organización de los hunos como un modelo de excelencia sostenida. Luego de 8 años de lucrativo desenfreno, Atila perdió sus dos campañas principales y su poderío se eclipsó.

2. **El asesor administrativo**. Nicolás Maquiavelo (1469-1527) -contemporáneo de San Ignacio- tuvo una muy corta experiencia de gobierno. A los 29 años era un alto funcionario de Florencia y a los 40 ya había sido destituido, al recuperar el poder la familia Medicis. Marginado y sin empleo, tuvo tiempo para escribir *El Príncipe*, una guía para aspirantes a adquirir, retener y ejercer el poder. El libro, aparentemente se inspiró en César Borgia, el joven prodigio que a los 17 años fue ungido Cardenal. Lowney se pregunta si esto fue el reconocimiento a una prematura vocación de santidad, o bien la acción de un padre generoso que

a la sazón era papa. Posteriormente colgó el capelo cardenalicio y sucedió a su hermano mayor, asesinado, como capitán general del ejército pontificio. César Borgia sigue siendo aún el sospechoso predilecto de los historiadores quienes asumen que él habría sido el responsable de este crimen. Maquiavelo menciona con aprobación al desleal Borgia que traicionó e hizo asesinar a un subalterno fiel. Maquiavelo comenta "Así pues, repasando todos los actos del duque, no encuentro nada que reprocharle; antes bien, me parece que tengo razón en proponerlo...como un modelo".

Atila hablaba poco y no escribió nada; en tanto que Maquiavelo dejó muchas joyas sobre las características que a juicio de él debería reunir un buen líder:

- "Si es preciso elegir, ser temido es mucho más seguro que ser amado; pues una buena regla general sobre los hombres es que son ingratos, volubles, mentirosos, impostores, cobardes y ávidos de ganancias".
- "Los príncipes que más han realizado son quienes prestaron poca atención a cumplir sus promesas, pero sabían manipular audazmente la mente de los hombres. Al fin de cuentas les ganaron a quienes actuaban con honradez".
- "Uno tiene que ser un gran mentiroso y un hipócrita. Los hombres son tan pobres de espíritu y están tan dominados por sus necesidades inmediatas, que un embaucador siempre encontrará mucha gente dispuesta a dejarse engañar".

Lowney se pregunta si este es el tipo de liderazgo que aspiramos practicar o fomentar.

3. **El entrenador de deportes.** Este retrato atraviesa por una etapa de gran prestigio. Aparentemente quien busca inspiración en éstas figuras, se verá ampliamente recompensado por una gama de títulos presentes en cualquier librería. Sin embargo, Lowney plantea con razón ¿cuántas personas viven o trabajan en un ambiente, como por ejemplo, el que rodea a un equipo de Basket Ball? Las reglas en este deporte son claras y rara vez cambian. Tres personas armadas con pitos están preocupadas de que permanentemente todos respeten las normas, y paran el juego a la menor trasgresión de ellas. El equipo que se siente momentáneamente abrumado puede pedir una interrupción del partido para reagruparse. El entrenador se limita a entregar un solo producto: un equipo campeón. No tiene que preocuparse si sus competidores están preocupados de ofrecer alguna innovación. Tampoco angustiarse por determinar el nivel óptimo de empleados. El nivel óptimo son doce jugadores, ni uno más ni uno menos. Los doce empleados trabajan juntos en el mismo lugar; trabajan en un solo proyecto a la vez y siempre en el

mismo proyecto: ganarle al equipo x. Lo que define al líder es su capacidad para motivar a estos doce empleados para lo cual cuenta con recursos vivificantes. Típicamente en un gran equipo dispone para repartir de un presupuesto de US 80 millones al año, entre los doce empleados que figuran en la nómina. A los menos valiosos se les paga US \$ 280 mil por cabeza, como ordena el "salario mínimo" de la Asociación Nacional de Baloncesto. Esto deja fondos para pagarle a los mejores jugadores entre US \$ 5 y US \$ 10 millones a fin de estimularlos a dedicarse a lograr el éxito de la compañía. Entonces Lowney señala si será presuntuoso preguntarse ¿en qué medida se parece este ambiente de trabajo al de los 135 millones de empleados norteamericanos?

II. Liderazgo al estilo Jesuita

Con el trasfondo anterior Lowney busca alguna compañía transnacional exitosa de larga data en el mercado. Una compañía que con recursos económicos reducidos haya acometido grandes tareas, enfrentado diversas culturas y haya sido exitosa en ello. Se fija en la Compañía de Jesús que cuenta en la actualidad con casi 21.000 funcionarios de planta y más de 2.000 obras en casi todos los países del mundo, y que ha permanecido en un sitio destacado ya por casi 500 años. Y se pregunta qué ha hecho posible esta realidad, qué tipo de liderazgo se practica al interior de esta organización. Para responder esta pregunta recorre los orígenes de la Compañía e identifica a algunos de sus líderes.

1. Fundación de la Compañía de Jesús

Abraham Zalesnik, profesor emérito de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard señala que los líderes son individuos que nacen dos veces. A partir de alguna experiencia extraordinaria que les comunica un sentido de separación, o aun de malquerencia de su ambiente, se distancian y se concentran en sí mismos para resurgir con una identidad creada y no heredada. Es el caso de Ignacio de Loyola cuyo primer nacimiento ocurrió en Azpeitia, en el país Vasco. Pertenecía a la pequeña nobleza de esa región lo que le dio pasaporte para salir al mundo. En su adolescencia sirvió como paje del tesoro de la corte real, lo cual le sirvió como aprendizaje para una carrera

militar y cortesana; poco tiempo le dedicaba a las destrezas menos críticas como la lectura y la escritura, y mucho tiempo le dedicaba a la esgrima y a los códigos de la caballería que trastornaron a Don Quijote, según el relato de Cervantes.

Su primera carrera como militar duró poco: terminó en la misma batalla que empezó. Loyola tuvo la mala fortuna de estar en la guarnición de Pamplona cuando fue atacada por fuerzas muy superiores del ejército Francés. El heroico pero equivocado vasco, concitó a sus compatriotas para oponer una resistencia inútil que casi le costó la vida, por obra y gracia de una bala de cañón que le despedazó la pierna derecha.

Un gallardo libertino no parecía tan gallardo cojo, donde las ceñidas medias calzas que se estilaban en las cortes medievales, resultaban un atuendo inapropiado que realzaba una protuberancia que le había quedado bajo la rodilla. Por esta razón se sometió en el s XVI al equivalente a una cirugía estética. Loyola sobrevivió a la operación, pero no pudo superar completamente su cojera. Una larga convalecencia durante este período lo abrió a un mundo nuevo. Este segundo nacimiento-siguiendo a Zelesnik- le tomó a Ignacio aproximadamente 10 años en que recorrió como pordiosero Europa alcanzando Jerusalén. En este período se abrió trabajosamente a una relación personal -con un Dios que conocía de lejos- y que se le fue haciendo próximo. El fruto de esta experiencia se plasmó -entre otras cosas - en sus famosos Ejercicios Espirituales que están a la base del esquema de liderazgo que más adelante se presenta.

La Compañía de Jesús nace en plena época de la reforma protestante que liderara Martin Lutero. El libro de Lowney es rico en detalles que permiten comprender mejor esa época y esbozar la magnitud de los desafíos que debió confrontar desde la partida esta nueva Orden religiosa.

2. Modelos de liderazgo

Antes de precisar el método jesuita, Lowney resalta que San Ignacio no entendía el liderazgo de arriba hacia abajo, sino que partía de la base firme, de que todos estamos llamados a conducir e innovar, características íntimamente vinculadas a la esencia del ser humano hecho a imagen de Dios. Muchos jesuitas se destacaron desde el principio como grandes conductores, avanzando en terrenos desconocidos, con pocos recursos materiales, sin planes detallados, y a veces tumultuosamente como cualquiera gran empresa.

Lowney, resalta entre los primeros adalides jesuitas a Benedetto de Goes, Mateo Ricci y Christopher Clavius. **De Goes** es destacado como un líder del no éxito. En efecto, en el esfuerzo de la Compañía por penetrar en China e India este valeroso jesuita –cuya fortaleza no era la teología sino las lenguas y la exploración- estableció en un mundo donde los viajes tenían costos inmensos en vidas humanas que el “camino de la seda” insinuado por Marco Polo no existía. La travesía y tenacidad desplegada por de Goes en su exploración fue extraordinaria, no obstante su liderazgo parece poco brillante, confinado a zanjar el esfuerzo de otros para no seguir en el futuro buscando una ruta inexistente. **Mateo Ricci** –lingüista, cartógrafo, filósofo y promotor de la inculturación- impulsó una estrategia original de adaptación a la mentalidad China para establecerse en esa nación. Al proceder así, contrarió la práctica Europea de mantener sus códigos en cualquier parte del mundo donde se trasladaran. Ricci se adaptó con inteligencia, estableciendo relaciones nuevas que hicieran posible la difusión del evangelio en esa nación. Es interesante la experiencia de construcción de un mapa que no fue del gusto chino por figurar Europa en el centro de él. Ricci volvió con un mapa en que colocaba a China en ese destacado lugar obteniendo así el respaldo que necesitaba. Cambió sus vestimentas de religioso europeo por las autóctonas, cosa que llegó a Europa dando origen a una ola significativa de críticas. **Clavius** contrasta con las dos figuras precedentes. Trabajó en un mismo oficio durante 48 años, 46 en la misma institución, el Colegio Romano de los jesuitas. Se cuenta que Clavius presencié un eclipse en 1560 cuando tenía 23 años y hacía su noviciado y ese mismo día resolvió cual sería su vocación para toda la vida. Su pasión por la astronomía se la comunicó a muchos entre otros a Ricci, lo que le permitió a uno de los sucesores de este último predecir la eclipse que afectó a Beijing en 1629, proeza que le dio a los jesuitas un sitio sin precedente en el observatorio imperial de esa nación. La relación de Clavius con Galileo es interesante. Él había pasado los 70 años, cuando Galileo publicó su descubrimiento que desafiaba la teoría de que la tierra era el centro del universo, idea que contrariaba el trabajo de toda su vida. No obstante, Clavius publicó una última versión de su texto de astronomía y muchos se escandalizaron al encontrar allí estas palabras: “Consulte el confiable librito de Galileo Galilei publicado en Venecia en 1610 y titulado *Siderus Nuncius*”. Clavius respaldó aquí todos los cálculos de Galileo, admitiendo que el sistema tolomeico que él había defendido toda la vida estaba equivocado, los telescopios diseñados por él y Galileo acreditaban esto con claridad. En otras palabras, los hechos son lo que son; los científicos deben aceptarlos y buscar una teoría verosímil para explicarlos. Clavius murió poco después de explicar estos conceptos. También es interesante señalar que él realizó todos los cálculos –en 800 páginas- que le dieron sustento al calendario Gregoriano que nos rige hasta hoy.

3. Consecuencias del éxito

Lowney en su obra expone los éxitos de los jesuitas en las reducciones del Paraguay, la envergadura de la organización que crean, la introducción de la música, y la lucha por la libertad. Su defensa de los aborígenes les acarreó grandes dificultades con Portugal y los hacendados ricos instalados ya en el continente. Asimismo sobresalen los esfuerzos realizados por la Compañía desde la partida en el campo de la educación escolar y universitaria. En un mundo en que pocos tenían acceso a estos estudios crearon colegios en que juntaron –tal vez por primera vez- a niños pobres y ricos para generar una visión común del mundo que debían enfrentar. También se enfatiza en el libro la apertura mostrada en la búsqueda de talentos desafiando prejuicios muy arraigados. Uno muy significativo en la época de San Ignacio era que no se podían admitir a las congregaciones y ordenes religiosa a cristianos nuevos o judíos conversos. Los jesuitas superaron esta situación admitiendo, por ejemplo, a Diego Laínez, nieto de una familia de comerciantes judíos, quien posteriormente destacó por su brillantez, sus intervenciones como teólogo eminente en el concilio de Trento y como general de la Compañía de Jesús a la muerte de San Ignacio. En esta misma vena se destaca que el calendario chino fue creado por otro jesuita: Terrentz. Este había sido discípulo y amigo de Galileo, y desde China le escribe a su maestro quien ya se encontraba distanciado de la Iglesia, por lo que no le contesta, y él en oriente no sabe porqué. Sin saber qué hacer, se dirige al protestante Johannes Kepler, el otro gigante de la astronomía de principios del siglo XVII, quien respondió con ayuda y cálculos para crear el calendario solicitado.

Todas estas acciones de ruptura con lo establecido les fueron creando conflictos a la Compañía de Jesús de toda índole en el campo político y religioso. Finalmente, el Papa Clemente XIV cedió a las presiones provenientes de Portugal, España, Sicilia y Francia, y en un breve pontificado suprimió a la Orden en 1773. Sin embargo, Catalina la Grande de Rusia solicitó una dispensa especial para que los jesuitas pudiesen seguir trabajando en su patria. Una historia fascinante le permitió a la Orden ser repuesta 40 años más tarde por el Papa Pío VII, una vez que dejó atrás su prisión en Fontainebleau, luego de haber coronado como emperador -en un episodio humillante- a Napoleón primero.

4. Características del liderazgo Jesuita.

Lowney explica en su libro, desde diversos ángulos el método Jesuita en acción. Antes ha señalado la importancia de personalidades armónicas, subrayando que hoy las grandes corporaciones son conscientes de la trascendencia del desarrollo humano, o en otras palabras, del nivel de inteligencia emocional de quienes laboran en ellas. El conocimiento técnico o el dominio de ciertas disciplinas no indican que una persona esté preparada para dirigir, son otras características las que más contribuyen a formar equipos y a generar vida sana al interior de las organizaciones. El sistema jesuita procura el desarrollo autónomo de la persona, consciente de su dignidad, descentrada de sí misma y dispuesta a dar lo mejor de sí para el desarrollo de todos. De acuerdo con esto, un buen líder se caracteriza por:

- a. Tener un buen conocimiento de si mismo
- b. El ingenio
- c. El amor
- d. El heroísmo

¿Cómo consiguen los jesuitas estas características? la respuesta es que progresivamente -y continuamente- a partir de la experiencia de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, ejercicio disponible a quienes los soliciten, y que en su versión completa abarcan un período de treinta días.

La experiencia tiene por objeto ordenar la vida, **conocerse a sí mismo** e identificar caminos de progreso. La experiencia es profunda y sus alcances han sido ampliamente documentados. Ella se hace cargo de los afectos y razones que nos motivan, y debería provocar en el ejercitante un deseo de servir y trabajar por un mundo mejor. Agudizar los sentidos y la inteligencia para fijar prioridades y establecer así qué cosas valen la pena y cuáles no. Conocerse a sí mismo, identificar los prejuicios que nos atan y nos impiden superar el cumulo de prejuicios sociales en que normalmente nos desenvolvemos.

El ingenio surge del deseo de llevar adelante nuevas iniciativas motivadas por una mirada amorosa hacia el mundo en que vivimos, y hacia quienes trabajan y colaboran con nosotros, sin utilizar personas, sino tratando a todos conforme a su dignidad y ayudando a todos a liberar sus capacidades. En este esquema el líder enseña.

El amor es el cemento, es el alma sólida y recia de esta construcción. El libro muestra cómo a través del correo deficiente de la época, los jesuitas esparcidos por el mundo se apoyan y ayudan lealmente en las circunstancias

difíciles que les toca arrostrar. San Ignacio es partidario de transferir el mayor número de responsabilidades a quienes están cerca de la acción, delega. Es el amor y el cariño del grupo el que permite aventurarse y desde luego equivocarse. Hay un claro contraste con el liderazgo precario pero persistente de Maquiavelo, el amor libera y permite crecer. El temor paraliza y termina con la innovación y el cambio. El amor estimula el deseo de ayudar y rechaza la manipulación hacia sí mismo y hacia los demás.

El amor impulsa **metas heroicas** que no eliminan la responsabilidad de ganarse el sustento, pero que superan largamente ese solo objetivo. El método jesuita apunta a recuperar la identidad humana más profunda, negada demasiadas veces por la cultura en que nos desenvolvemos, afianzando la dignidad de todos –entregada por Dios a creyentes y no creyentes- y a vivir de acuerdo con este reto. Si el hombre o la mujer olvidan quiénes son, perderán las jerarquías de las cosas, y asustados terminaran realzando, o sometidas a liderazgos nocivos y hasta destructivos. El método invita a una existencia más plena. El recorrido no se hace solo, sino con otros, y sobre todo con la presencia amorosa de Dios que quiere nuestra felicidad y progreso. El proceso es profundo y estimulante.

El libro da cuenta de la cultura y profundidad de pensamiento del autor, quien promueve un liderazgo fuerte, ambicioso, que se despliega y no que sobrevive protegido al interior de un pequeño mundo. En su visión, todos estamos llamados a liderar siempre, todo el tiempo, en diversos ambientes y circunstancias. De la familia a la empresa, los espacios públicos y los amigos. El libro es valioso, y más aún, buscar caminos para adentrarse en el liderazgo al modo del insigne vasco San Ignacio de Loyola.