LIDERAZGO HEROICO

Este artículo es un arreglo hecho por el mismo autor de una Conferencia dada a los jesuitas de la provincia de Maryland, en Baltimore, EEUU, el 09 de junio del 2004.

Se me ha invitado a que hable sobre cómo ejercer un liderazgo heroico. Quienes queremos a la Iglesia oímos pronunciar varias veces el término "crisis", término crucial usado también, a menudo, por los que escriben sobre la Iglesia.

Pero nuestra crisis difiere de las que a menudo afrontamos en nuestros lugares de trabajo. No nos ha sorprendido de repente como el estallido de un incendio, sino que se ha ido desplegando a lo largo de años y décadas, con la insidia que el Ignacio de los Ejercicios Espirituales podría identificar como obra de los malos espíritus, que se insinúan sutilmente en nuestras vidas. Muchos en la Iglesia objetarían a la palabra "crisis", y por consiguiente no reconocerían la necesidad de una acción urgente que una crisis motiva. Sospecho, además, que si hiciésemos un sondeo acabaríamos con tantas interpretaciones de crisis que hoy la Iglesia y la sociedad enfrentan como el número de los presentes, sin decir nada de la enorme diversidad de opiniones sobre lo que deberíamos hacer.

Así que ¿cómo abordar nuestra crisis, crisis que percibimos no del mismo modo y con diversos grados de urgencia? En primer lugar, tratemos de ver cuál es la naturaleza fundamental de cualquier crisis. He tenido el honor de trabajar para JP Morgan en Asia con gente que me enseñó lo que es verdaderamente una crisis. La lengua china representa la palabra crisis con dos caracteres: uno de ellos significa peligro, el otro significa oportunidad. Si la que estamos atravesando es una crisis, encierra un peligro pero al mismo tiempo nos brinda una gran oportunidad. Cada uno de nosotros definiría el peligro de manera distinta. Personalmente opto por definir así una dimensión

del peligro: el peligro que podrían correr esta generación de jesuítas y sus colaboradores seculares, frente a la obvia y dramática disminución de jesuítas, es dejar que la visión, la oración, la obra y la educación según el estilo ignaciano perdieran o diluyeran su impacto en la vida de la iglesia y de la sociedad americana justo en el momento en que más se necesitan. La gran oportunidad que todos compartimos es lo contrario: concebir modos de aplicar y vigorizar esta manera ignaciana de proceder para que responda a las circunstancias en las que nos encontramos nosotros y la Iglesia, y respondamos a los desafíos que se presentan. Las crisis suponen peligro, y las crisis generan oportunidades. Pensemos, por ejemplo, en las iniciativas realizadas en las últimas dos décadas como el Jesuit Volunteer Corps, los Voluntarios Laicos Ignacianos y el liderazgo laico muy difundido en tantas misiones apostólicas de la Compañía. Estas iniciativas eran inconcebibles en la Iglesia y en la Compañía de Jesús de los años '50, justamente porque no había crisis alguna que convenciera a los jesuítas sobre la necesidad de realizar éstas, y otras iniciativas que han generado entusiasmo y han dado frutos excelentes desde entonces.

Independientemente de cómo cada cual entienda describir una crisis, aceptemos personalmente y como grupo lo siguiente. Esta generación de jesuítas y sus colaboradores seculares está llamada y tiene la cruz y la corona de abordar desafíos como cuerpo parecidos sólo y únicamente a los que tuvieron que abordar los jesuítas de la primera generación y los que vivieron inmediatamente antes y después de la supresión. Es éste el equipo que el Espíritu Santo ha elegido para que baje al campo en este momento crucial; y si algunos de nosotros somos estúpidos, obstinados o sencillamente estamos cansados... la mayoría son gente brillante, santa, amable, entregada, justa y rezadora...

Nos tienen que animar en todo esto los recursos únicos y enormes que tenemos en la tradición ignaciana para afrontar este momento que, como dirían los Chinos, nos presenta entrelazados peligros y oportunidades. Y ahora abordemos la cuestión, en primer lugar delineando cinco recursos fundamentales de los que podemos echar mano; indicaremos luego algunas maneras de proceder que personalmente considero ser una característica de individuos y equipos asociados con la visión de Ignacio de Loyola.

En primer lugar, algunos recursos:

1. *Una esperanza invencible*. No olvidemos que el núcleo fundamental de la tradición cristiana que anima todos los apostolados de la Compañía es este versículo extraordinario de la Escritura que dice: "La que decían estéril está ya de seis meses, porque para Dios no hay nada imposible". La esperanza hace que la actitud cristiana hacia las crisis y los problemas sea fundamentalmente distinta de la actitud de cuantos cuentan sólo con recursos humanos. ¡Cuánto más invencible es la esperanza compartida por todo un equipo de gente que afronta un problema! Esa esperanza, como es natural, no es sino una dimensión de otro gran recurso del que podemos echar mano, a decir:

2. *La fe compartida en Jesucristo*, la afiliación a una Compañía reunida en Su nombre. Antes mismo de considerar el contenido imponente de nuestra fe, reconozcamos el increíble poder humano de cualquier tradición compartida. La fe da a este grupo humano un lenguaje común, unos valores comunes, un sistema de prioridades común. No me imagino ninguna multinacional empeñada en tantos sectores como los aquí representados que pueda tan fácilmente encontrar una explicación común del porqué de estos sectores, los valores que deben motivar a los empleados que en ellos trabajan, y demás. Esta fe compartida, hasta en su aspecto humano, nos da una ayuda increíble respecto a la gran mayoría de empresas humanas a la hora de atacar los problemas; y además, como es natural, tenemos el contenido extraordinario de esa fe, la posibilidad de conexiones, de recibir consuelo, el vivir la comunión no solamente unos con otros sino con Dios. Piensen a todo el potencial de oraciones individuales de intercesión, contemplación, de discernimiento. Ninguna empresa secular sobre la faz de la tierra puede contar con este tipo de fuerza unificadora.

3. Nosotros hemos heredado de alguna manera el legado de lo que probablemente constituye la más increíble franquicia en la historia de *una religión organizada*. Por más de 400 años nuestros predecesores han creado un historial que ha sido para la religión institucional lo que JP Morgan ha sido para el sistema de inversiones bancarias, o me atrevo a decir aquí en la Provincia de Maryland, lo que el equipo Yankees de Nueva York ha sido para el béisbol. No sé si el Vaticano conserva la clasificación de los resultados de la liga de las órdenes religiosas, pero si los tuviera seguramente el equipo "jesuíta" estaría "en cabeza".

Cualquier agente de marketing sabe que las fuertes franquicias son misteriosamente resistentes. Es difícil matar a una buena marca. Johnson and Johnson, Coca Cola y MacDonaldis han sobrevivido fácilmente a errores crasos que hubieran echado a perder a jugadores marginales en sus industrias. Hoy podemos agradecer a nuestros predecesores el habernos dado un margen para el error: debería espolear nuestras ganas de hacer, de experimentar cosas nuevas sabiendo que ningún error echará a perder el proyecto ignaciano. Pero hay más belleza aún en el poder de la franquicia; los clientes, la verdad sea dicha, tienden a pensar que uno es mejor de lo que realmente es. No hay porqué pedir disculpas o sentirse incómodos por ello, sino rendir homenaje a nuestros predecesores invirtiendo sabiamente el capital que nos han transmitido: la etiqueta jesuita o ignaciana puede ayudar a dar el salto y a ganar credibilidad para iniciativas que superarían la capacidad de otras agrupaciones.

4- Tenemos *un historial increíble de superar crisis* en contra de todas las predicciones. A lo largo de su historia la Compañía ha afrontado crisis que harían de nuestro apuro actual la labor de un día normal. Imaginémos, por ejemplo, que estuviésemos sentados aquí en 1814, pensando en cómo hacer revivir una Compañía que ha dejado de existir durante 40 años. O los que vienen de Georgetown, Scranton o de Wheeling, y que hoy piden ayuda escribiendo un e.mail al Provincial o haciendo publicidad en las Chronicle of Higher Education podrían imaginarse cómo los predecesores por los años alrededor de 1790, al trabajar para una Compañía suprimida, pidieron ayuda a sus colegas de Europa oriental con los que no tenían relaciones de trabajo y de los que no sabían nada. Las generaciones de jesuitas que nos han precedido han sido suprimidas globalmente, echadas de un número indefinido de países, en algunos casos varias veces; a los fundadores se les dijo que sus miembros no podrían pasar de 60. Todo esto para demostrar que cualquier equipo verdaderamente ignaciano sabe bien superar una crisis. ¿Por qué? Esto me lleva al quinto y más importante de los recursos que quiero enumerar:

j. Los Ejercicios Espirituales... La capacidad que cualquier multinacional tiene para abordar una crisis está íntimamente relacionada con su cultura como cuerpo, con una serie compartida de valores, a menudo no expresados, que gobiernan la manera en que los individuos en cualquier organización se tratan mutuamente y enfocan el trabajo. La cultura de cuerpo es un término

de alguna manera resbaladizo, reemplazado a veces en el mundo académico por la idea más accesible de "la manera en que aquí se hacen las cosas". Inexplicablemente, los primeros jesuitas usaron casi exactamente la misma frase, al hablar regularmente de nuestro modo de proceder. Esa "manera de proceder" se inspira en las Constituciones, en su ejemplo de vida, en las cartas enviadas unos a otros, pero sobre todo en los Ejercicios Espirituales. Y por seguro, todo lo dicho hasta ahora está contenido en y mediatizado por los Ejercicios. Es una manera específica por medio de la cual los jesuitas y sus colegas pueden experimentar y hablar de su fe y de su esperanza,

y, lo que es más importante por el asunto que llevamos entre manos, estos Ejercicios pueden disponer a la persona en la actitud personal necesaria para atacar los problemas en positivo. ASÍ que ahora deseo pasar de los recursos a disposición a la pregunta de cómo un equipo inspirado por lo ignaciano puede mostrar un liderazgo personal y colectivo a la hora de abordar desafíos y oportunidades.

Voy a elaborar libre, pero sucesivamente, cuatro valores que he optado por llamar: heroísmo, ingenuidad, amor y auto-conciencia.

Por el papel que desempeñáis y las tareas que realizáis, espero que consideréis cada una de las cuatro ideas a continuación, operativas en tres distintos niveles: primero, lo que significa personalmente, para cada uno de ustedes como individuos "liderar"; en segundo lugar, muchos de vosotros sois managers o administradores en la vida profesional: ¿qué ambiente y que posibilidades queréis forjar entre el personal y en la comunidad?; y por último, y lo más importante para nosotros: de una manera o de otra vosotros sois los agentes de la Compañía de mañana, así que espero que mis comentarios espoleen ideas y sueños sobre qué tipo de líderes queréis que la Compañía forme para su futuro, y cómo vais a tomar parte en la realización de esa formación.

Así QUE ¿CÓMO ACTÚAN LOS LÍDERES DE ESTILO IGNACIANO? En primer lugar con valentía, dispuestos a tomar riesgos, o como lo digo en mi libro, de manera heroica. Voy a dar un ejemplo sacado de la historia de la Compañía para ilustrar cómo el heroísmo jesuíta difiere de nuestras ideas estereotipadas de heroísmo. Ya que estamos reunidos en una universidad, el caso que presento puede ser oportuno.

Hoy los jesuítas están presentes en la red privada más extensa- de educación secundaria del mundo entero, con más de 70 universidades y colegios sólo en Estados Unidos. Los colegios de la Provincia de Maryland están a la vanguardia de este extraordinario sistema, justo detrás de Regís y Fordham en NY, donde estudié. Este sistema educativo de la Compañía en el mundo, con su increíble impacto ha educado en nuestros tiempos a un trío de gente tan distinta entre sí como lo son Bill Clinton, el juez de la Corte Suprema Antonin Scalia y Fidel Castro.

Pero el sistema de educación de la Compañía no ha sido siempre tan extendido o pujante, y mientras estaba dando aún sus primeros pasos, uno de los primeros jesuítas llamado Pedro Ribadeneira tuvo aún así la temeridad de escribir al rey de España describiendo este sistema como algo tan importante que "el bienestar de todo el mundo y de toda la cristiandad" dependían de ello. ¡Qué visión!... Sí, totalmente enraizada en la realidad. Porque en otro momento Ribadeneira ofrece la valoración de lo que significa enseñar en una escuela: *"Es algo repulsivo, desagradable y pesado, el guiar, enseñar y tratar de controlar una multitud de gente joven que son naturalmente muy frívolos, inquietos, charlantes y con tan pocas ganas de trabajar que hasta sus padres no pueden mantenerlos en casa"*. Ribadeneira está trazando una definición de heroísmo sumamente importante para nuestros lugares de trabajo: individuos que están totalmente arraigados en la realidad, capaces de ver todos los problemas, y al mismo tiempo capaces de imaginar las ricas posibilidades inherentes al trabajo que están realizando. Los cristianos entienden que se trata de una forma de heroísmo encarnado, dicho con otras palabras, que imita a ese Jesús que se hizo presente en nuestro mundo complicado y enrevesado, siguiendo al mismo tiempo su ambiciosa visión de cómo los seres humanos pueden vivir y tratarse unos a otros.

El jesuíta Ribadeneira ha articulado, en mi opinión, un modelo estupendo de heroísmo que tiene relevancia no solamente en la enseñanza, sino en muchos de nuestros ambientes de trabajo: esta idea de sumergirse de lleno en la fangosa realidad que uno encuentra a diario, sin perder de vista la

visión que guía las esperanzas más hondas. Nos hemos acostumbrado a asociar el heroísmo con actos extraordinarios como salvar a alguien de un edificio en llamas o camaradas en el campo de batalla. Esta visión ignaciana propone que el heroísmo no es tanto cuestión de la ocasión que se presenta, como de la respuesta a la posibilidad que tenemos delante, y que podemos controlar siempre, porque la mayoría de nosotros no podemos controlar las ocasiones que la vida nos brinda, y es posible que no tengamos nunca la posibilidad de salvar a alguien en dificultad. El docente, la asistente social, o el sacerdote no tienen la garantía de tener un fuerte impacto que cambie la vida de un niño, sino que su heroísmo se manifiesta en comprometerse a vivir y trabajar como si pudiera producir ese cambio, sin perder nunca de vista la visión más global de lo que se puede hacer. Al respecto, recuerdo una anécdota, que espero no sea apócrifa, sobre el Presidente Kennedy. Estaba visitando la NASA en los años '60 y vio a un señor barriendo el suelo. Queriendo ser amable, le preguntó en qué trabajaba. Y parece que el caballero respondió: "Señor, estoy enviando a un hombre a la luna". Como líderes, debemos infundir mejor en nosotros y entre los equipos la certeza de que independientemente del papel individual que desempeñamos, estamos participando en una visión más amplia cumpliendo las tareas no sencillamente bien, sino según el espíritu del "magis", esa oportunidad de buscar lo que es "más" en la labor que cumplimos. La cultura ignaciana de este grupo os invita a estar seguros de que cada individuo en sus respectivos apostolados, siente que contribuye en un proyecto mayor, algo heroico, la encarnación vivida del magis.

Hay otra importante lección para nosotros, en este ejemplo. Algunos de nosotros pueden considerar heroicos, a veces, los docentes, pero la mayoría no considera a estos individuos como unos líderes, por lo menos según su definición convencional. Este modelo jesuita es lo opuesto de muchos de nuestros estereotipos culturales sobre lo que es el liderazgo y quien lidera. Os invito por unos segundos a pensar en dos o tres personas vivas que ustedes consideran líderes... Me pregunto cuántos han pensado en sí mismos. Sospecho que nadie. La cultura popular nos dice que solamente los que tienen un cargo, son líderes: generales, políticos. Sin embargo esta primera visión jesuita da a todos la posibilidad de liderar a su manera, plasmando virtudes como el heroísmo - o el magis - que acabo de describir, tanto si se está dirigiendo una empresa, como si se es estudiante, o si se está enseñando o criando a los hijos en casa. *Esta idea de liderazgo no depende del status o*

de la posición jerárquica o de una gana magna organizativa, sino de cómo se plasma un cierto modo de vivir.

Este concepto de liderazgo ciertamente no responde a nuestros estereotipos culturales, pero la definición no me la he inventado yo, ni es un autilugio, ni una moda. Consideremos una definición informal de líder muy extendida en el mundo de los negocios. El profesor John Kotter, de la Harvard Business School, define a un líder como a alguien que: 1) tiene una visión de futuro, 2) agrega a otros alrededor de su visión, 3) los ayuda a superar los inevitables obstáculos con los que se tropieza a lo largo del camino. Una de las definiciones que el diccionario da de liderazgo es bastante similar: la acción de indicar un camino, una dirección o una meta invitando otros a seguirlo. Con seguridad, cualquier jesuita o colega laico que vive el "magis" está plasmando la noción que Kotter da de liderazgo.

Como todos sabéis mejor que yo, el heroísmo de estilo jesuita - o el magis - como se expresa en los Ejercicios, va unido a un objetivo claramente articulado: hacer lo que es más para la gloria de Dios, o para la mayor gloria de Dios. Y esto lleva a una segunda serie de desafíos, y a una segunda manera característica de trabajar, los líderes individuales y los equipos.

Lo que es más para la gloria de Dios crea un modelo que trasciende cualquier individuo aquí presente, y cualquier institución aquí representada. ¡Enhorabuena a los organizadores de esta conferencia que han decidido que los grupos de discusión sean según la geografía y el apostolado, y no según la institución a la que se representa! Según cómo entiendo los Ejercicios Espirituales o según la manera de pensar ignaciana, al contrario que cualquier empresa con fines de lucro en el mundo, pediría a los de vosotros que están en Georgetown - o en la parroquia de la Santísima Trinidad - de liberarse para ir a otro lugar para "mayor gloria de Dios". Pero no os preocupéis, nadie os va a pedir que hagáis esto esta semana (o por lo menos, esto es lo que creo).

Pero el espíritu de indiferencia ignaciano - de desprendimiento, de libertad para mayor gloria de Dios - es una fuerza estupenda y un desafío complicado para un equipo ignaciano en el siglo XXI. Muchos colegas laicos, con familias que sostener, no tienen la libertad de cambiar radicalmente sus vidas para responder a las ocasiones que se presentan. Y seamos sinceros, tampoco la tienen todos los jesuitas ahora que los Provinciales han dejado de tener autoridad para asignar jesuitas a instituciones educativas llevadas por fundaciones que ya no dependen de la Compañía.

Pero no veo cómo estas realidades, a veces incómodas, pueden absolver cualquier grupo que se llame ignaciano del verdadero desprendimiento indicado en los Ejercicios Espirituales. *El Magis que no trasciende las paredes de un colegio o de un apostolado particular no es el magis de estilo ignaciano*. Los líderes, con estilo ignaciano, son suficientemente libres - llamémoslos geniales, la segunda característica de nuestra manera de trabajar - para seguir pensando fuera de las cuatro paredes de una institución. Los primeros jesuitas abrieron a conciencia apostolados en pequeños centros urbanos - colegios, parroquias, centros sociales - que se respaldaban mutuamente. Y más llamativo aún, los primeros misioneros en China y estudiosos en Europa se ayudaban mutuamente intercambiando, por ejemplo, sus hallazgos sobre astronomía e historia natural. Si conceptos legales como el mundo de los negocios y un mundo cada vez más secular os impide imaginar maneras ingeniosas para coordinar esfuerzos, entonces se me ocurre que no estáis respondiendo al legado genial de aquellos que construyeron esta santa franquicia que todos heredamos. Hasta en vuestras respectivas instituciones, un líder debe estar pensando constantemente en nuevos enfoques para llevar el magis a la vida.

El mayor éxito que la Compañía ha tenido ha sido, sin lugar a duda, en el campo de la educación, y llama la atención el que este apostolado haya supuesto un separarse radicalmente de sus iniciales instintos apostólicos. El mayor fracaso, por otro lado, lo tuvo en el siglo XVIII cuando no logró maniobrar su inminente supresión. Me llama la atención el que un historiador jesuita que vivió aquel momento de desconcierto, diagnosticara así la catástrofe: "Creí que para afrontar desgracias de insólita naturaleza habría que emplear insólitos medios... Estaba tan convencido de que fuera esencial una actuación atrevida y excepcional." Pero la actuación atrevida del que habla este hombre no fue evidente, tanto que los jesuitas tuvieron que doblar su tienda.

Ahora bien "una estrategia atrevida" conlleva una serie de problemas. Mi atrevida propuesta para el futuro puede que os suene a total locura, o que amenace vuestro trabajo, o que nos conduzca hacia una dirección considerada errónea para la Iglesia. La realidad es que yo no trabajo solo, sino en

equipo y esto puede ser de ayuda, pero complica inevitablemente el asunto al tratar de usar ingenio y atrevimiento a la hora de acercarme al trabajo.

Afortunadamente, la tradición ignaciana ofrece recursos para mejorar esas complicaciones. No es una causalidad el que cuando Ignacio escribió 23 observaciones introductorias a su programa de los Ejercicios Espirituales, a las últimas dos se les diera una cierta prominencia. El llamado presupuesto (EE 22) dice así: "Se ha de presuponer que todo buen cristiano ha de ser más pronto a salvar la proposición del prójimo que a condenarla...". Esta es una lección para todos nosotros aquí, tanto si pensamos que la Iglesia y la Compañía han cambiado mucho como si pensamos que han cambiado poco. El presupuesto no se limita a ser una afirmación intelectual sino que es una amplia manera de ver y tratar a los demás. Está radicado en la visión bíblica, tan prominente al final de los Ejercicios: todos hemos ido creados a "imagen de Dios", y por consiguiente cada uno de nosotros merece dignidad y respeto, o amor siendo ésta la tercera característica para un equipo ignaciano o para un individuo que quiera seguir el estilo ignaciano. Por consiguiente, Ignacio en las Constituciones dijo a los superiores jesuitas que debían tener "todo el amor, la modestia y la caridad posible" para que los equipos trabajasen en ambientes llenos de "más amor que de temor". Son éstos los ambientes que los líderes ignacianos tratan de crear, y esa manera de tratar a las personas es fundamental en la manera de proceder ignaciana.

Todos sabemos que los niños aprenden y hacen las cosas mejor cuando crecen y son educados por familias y educadores que los valoran como seres importantes y con dignidad, que ponen el listón muy alto, que crean ambientes de amor más que de temor. ¿Por qué nos hemos convencido de que nuestras necesidades como adultos son tan distintas de las anteriores? Cuando mejor han funcionado los equipos en JPMorgan, ha sido cuando había confianza, ayuda mutua, verdadero respeto hacia los talentos del otro, verdadero interés por ayudar al otro para que tuviera éxito, y el estar dispuesto a tener el listón alto para que cada uno de nosotros pudiera sacar lo mejor de sí mismo a favor del individuo y del equipo.

La manera en que nos tratamos en el mundo de los negocios está, en muchos casos, sumamente politizada, a veces es una manera darwiniana, también basada en el temor y en la sospecha. Muchos han dicho esto desde los pulpitos, como expertos, o en las clases, pero nos están diciendo algo que en el mundo de los negocios ya sabemos. En mi opinión, lo que podría realmente ayudar serían claustros de profesores, equipos e instituciones que nos mostraran maneras diferentes y eficientes de trabajar, equipos unidos por

ejemplo por el tipo de amor del que acabo de hablar. Los equipos de Wheeling, Loyola, Scanton, Gonzaga, St. Aloysius y St Joe ¿podrían por ejemplo ser pioneros en proponernos algo radicalmente distinto, maneras de ser "claustró" o de "ser parroquias" basadas en el amor e, importante también, que sean más y no menos eficientes al actuar de esa manera?

Quisiera recordar que el nombre formal que los fundadores jesuitas eligieron para su compañía, fue Compañía de Jesús. Y para ellos "compañía" no significaba lo que nosotros hoy entendemos por este término. Aunque hoy en día del término compañía se han apoderado casi completamente las empresas comerciales, recordemos que las raíces latinas del término significan cum pañis, partir juntos el pan... y en el siglo XVI "compañía" se refería más bien a un grupo religioso, a una tropa militar, o hasta a un grupo de amigos. Los primeros jesuitas se vieron claramente como compañeros de Jesús y amigos entre ellos, y entendieron que ese compañerismo iba a energizar sus esfuerzos. La Compañía Jesuita lanza pues otro reto: asegurarse de que vuestras respectivas "compañías" o apostolados manifiesten el concepto encerrado en la raíz: grupos caracterizados por un apoyo mutuo que da energía a los miembros del equipo. Hacer esto no solamente fortalecería los equipos respectivos y los ayudaría a superar los inevitables obstáculos que pueden aflorar, sino que además daría a estudiantes, feligreses y al mundo de los negocios un modelo alternativo de cómo actuar. ¡Qué aporte increíblemente poderoso al mundo de los negocios en el siglo XXI!

Estas tres virtudes de liderazgo activo que he discutido: tomar riesgos, tener ambiciones heroicas, tratar a los otros con amor, son difíciles. Afortunadamente los líderes ignacianos tienen una cuarta herramienta, un hábito más, que ayuda. *Auto-conciencia*, en primer lugar *obtenida de los Ejercicios Espirituales*, que es el fundamento de todas esas virtudes de liderazgo. Ninguna de las disposiciones de las que he hablado es una herramienta intelectual que puede usarse como los banqueros usan los cálculos de valores para ser más eficaces. Más bien, los líderes que se dejan inspirar por Ignacio llegan a ser más eficaces viviendo el magis, el desprendimiento, y esto sólo mediante una conversión personal y un compromiso que nace de la vivencia de los Ejercicios. Estas herramientas piden un asentimiento verdadero, no nocional, para que tengan fuerza. El emérito Abraham Zaleznik, de Harvard, observó una vez que muchos líderes convencionales parecen ser individuos que "han nacido dos veces", y que algunas crisis personales, como la injuria, el alcoholismo, o la quiebra les obligara, como adultos, a darse cuenta de lo

que eran y de lo que valoraban y querían. Si una crisis no nos lleva a este momento de escrutinio sobre nosotros mismos, debemos fabricarnos nosotros el proceso, y los Ejercicios nos ofrecen esta herramienta. En mi opinión, a los equipos de colegios de la Compañía no basta sencillamente imprimir ideas como el "magis" en folletos o repetirlos como loros en la clase. Los que imprimen o repiten como loros tienen que estar profundamente comprometidos y movidos por esas mismas ideas de los Ejercicios.

Estos Ejercicios, además de motivar y fundamentar las demás virtudes del liderazgo, encierran también una herramienta maravillosa, por medio del examen, para seguir por el buen camino. Todos sabemos que el examen nos anima, tres veces al día, por no decir habitualmente, a detenernos mentalmente. Por la mañana, al despertarnos, debemos recordar aquello por lo que estar agradecidos y qué queremos alcanzar. Luego, dos veces más, una en medio del trabajo y otra al final, detenernos de nuevo, recordando las bendiciones, las metas, recorrer las últimas horas transcurridas y sacar las lecciones aprendidas.

Los jesuitas cortaron radicalmente con la práctica monástica de reunirse todos en la capilla varias veces durante el día para tener un estilo de vida más activo. Y sin embargo Ignacio tuvo la increíble y moderna intuición que nosotros en el siglo XXI a menudo descuidamos: si vosotros y yo no tenemos el lujo de recoger en la capilla varias veces al día como hacen los monjes, debemos buscar cómo no perder de vista el enfoque y recogernos cuando nos meneamos a lo largo de un día entre una marea de correos electrónicos, llamadas telefónicas y reuniones sin la posibilidad de evaluar lo que estamos haciendo. Estoy seguro de que al igual que yo habéis experimentado el fracaso de este estilo de vida: la persona que llega al final del día sin haber tenido en cuenta su prioridad, o la persona que tiene una reunión a los 8,30 de la mañana y se queda pensando en ella todo el día, agotando así su productividad. Para líderes ignacianos el examen se convierte en el gran regulador de otras virtudes, y por ejemplo, uno se pregunta si ha sido suficientemente heroico o audaz en sus aspiraciones y metas; o, a la inversa, si a la hora de perseguir nuevos modelos, uno se arriesga renegando los valores fundamentales de la Compañía o de la Iglesia. Dicho de otra manera, ¿trato de equilibrar correctamente la tensión entre valores fundamentales y el imperativo de adaptarme al mundo en continuo cambio en el que trabajo?... Y así como los equipos y las instituciones de la Compañía pueden plasmar maneras de trabajar más eficaces en climas de más amor y menor temor, así

también pueden distinguirse mostrando la eficacia de la toma de conciencia en los lugares de trabajo.

Por último, aunque ya en el prólogo de mi libro indique que el mundo de los negocios tiene mucho que aprender de la sabiduría ignaciana, quisiera presentar dos maneras de las que como individuos y equipos podemos aprender del mundo de los negocios. En primer lugar un *sentido de urgencia*. Todos los que trabajan en una empresa saben que cada trimestre tienen que pasar por un examen, cuando se publican los informes que indican que los precios suben o bajan. Todos podemos lamentar la miopía de este sistema, pero no podemos negar que tiene la estupenda capacidad de hacer concentrar la mente en la tarea que se presenta. Para mí la palabra "urgencia" no significa, como a menudo ocurre hoy, un estado permanente de pánico ansioso. Recordemos la famosa máxima de San Ignacio, según la cual "Hay que hacer todo como si dependiera de nuestros esfuerzos, pero confiar como si todo dependiera de Dios".

El mensaje subyacente a esta máxima es sumamente importante: implícitamente tendemos a creer que es posible tener un impacto dominante si uno asume un trabajo específico, otros piensan que sea cual fuere el trabajo que uno tiene, se produce un impacto. *Es preciso concentrarse en lo que uno puede controlar, no en aquello que está fuera de control*. Creo que esto supone una intuición psicológica muy moderna: por ejemplo, el principio según el cual los individuos más sanos tienden a "controlar lo que es controlable": sumamente activos en los campos de la vida que se pueden controlar, pero libres de la obsesión por aquello que no se puede controlar. Así que os pediría que abordéis los problemas con la urgencia típica de esta nación, pero al mismo tiempo con la ecuanimidad ignaciana radicada en la fe.

La segunda lección que me gustaría dejar clara es la importancia de *medir los resultados*. Cualquier ejecutivo sabe que obtendrá resultados altamente cualitativos frente a objetivos mensurables y, de hecho, si no se tienen objetivos mensurables, ¿cómo medir el éxito? Como parte integrante de cada colegio jesuíta es el concepto de hacer hombres y mujeres para los demás. Estoy seguro de que los representantes de colegios de la Compañía aquí presentes pueden indicar, sin dificultad, las graduaciones que indican los logros académicos en sus respectivas instituciones: ¿podrían darme estadísticas de cómo han logrado convertir a estos mismos estudiantes en hombres y mujeres para los demás? Quiero servirme de un ejemplo de ex-alumnos de

mi propio colegio. Sé que el 46.5% de mi clase, nos graduamos en el '76, dio dinero a Regis el año pasado: no tenemos idea de qué porcentaje de la clase está viviendo hoy como "hombres para los demás". Esto es difícil de medir, pero no por ello no hay que hacer nada. En una famosa carta a misioneros que iban a Alemania, Ignacio habla de lecciones que afirma recibir del diablo: si Ignacio estaba dispuesto a recibir lecciones del diablo, entonces por seguro los líderes de estilo ignaciano del siglo XXI no deben intimidarse en tomar las mejores prácticas que el mundo de los negocios utiliza para responder a la urgencia y medir los resultados.

QUISIERA RESUMIR:

1. Podemos estar agradecidos, si hoy encontramos algunas crisis en la Iglesia, momentos de peligro entrelazados con ocasiones que se presentan, que nos estimularán a tomar iniciativas como individuos y como equipos, iniciativas que, por lo demás, nos darían miedo.

2. Deberíamos estar agradecidos por los recursos con los que un equipo al estilo ignaciano responde a una crisis: la fe y la esperanza cristianas, y un increíble historial jesuíta de éxito y de superación de crisis, gracias a una cultura "de cuerpo" instalada a través de los Ejercicios.

3. Esta cultura de cuerpo, típicamente ignaciana, inspira la respuesta a los retos, guiada por cuatro características clave: 1) Es el magis lo que orienta, de manera audaz y heroica; 2) el desprendimiento conlleva apertura y libertad, la disponibilidad al cambio, a tener horizontes anchos, a ser ingeniosos; 3) el amor une y energiza los equipos, ayuda a tratar a los demás con respeto, y por consiguiente ayuda un equipo a recorrer su camino a través de diferencias de opinión; y 4) la autoconciencia y el hábito del examen aseguran que la acción sea suficientemente audaz, pero esa acción audaz no compromete nunca los valores fundamentales y no anda nunca demasiado lejos de lo que el Espíritu desea.

T¹. Así como Ignacio aprendió del diablo, nosotros deberíamos estar abiertos a aprender las mejores prácticas allí donde podemos. Del mundo de los negocios podemos aprender a aplicar esos dones de los Ejercicios con un sentido de urgencia y a dar cuenta midiendo nuestro progreso frente a los objetivos y a las metas que consideramos importantes.

5. Por último, todas estas virtudes juntas, forman un modo único de hacer las cosas, una única manera de proceder. Esa manera de proceder se parece mucho a lo que en el mundo moderno llamamos liderazgo. Los individuos y los equipos ignacianos aceptan la cruz y la corona de liderarse y liderar la Iglesia, un liderazgo que no conciben como transmisor de un estatus jerárquico, sino como la manifestación de unos valores fundamentales en la vida y en el trabajo.

Os dejo con una observación final, sacada de vuestra generación fundante, sobre el tipo de personas necesarias para ayudar a la Compañía a abordar los retos sin precedentes del siglo XXI. Cuando los diez jesuitas fundadores estaban empezando su compañía, aunque no tuviesen planes precisos e ideas claras sobre el tipo de labor que iban a desempeñar, sí que tenían una idea clara del tipo de personas que querían reclutar para su misión. Jerónimo Nadal creía que la Compañía necesitaba, "quam plurimi et quam aptissimi", lo más posible de los mejores. Y el comienzo del sistema educativo de la Compañía, como es sabido, no fue el resultado de un plan maestro para construir un imperio de educación superior, sino que fue casi completamente una extensión accidental de esta visión de reclutar que los fundadores jesuitas tuvieron, al ver que las escuelas europeas no estaban generando suficientes "aptissimi" y así tomaron medidas para que sus propias reclutas alcanzaran el listón, puestos por ellos muy alto. Aunque el enfoque del sistema educativo de la Compañía cambió pronto y de manera radical empezando a educar a laicos, su ambición principal no cambió nunca: estos fueron, y siguen siendo, lugares donde hay que plasmar a los aptissimi, a los mejores. Los retos del siglo XXI son diferentes, pero para superarlos la Compañía sigue necesitando quamplurimi et quam aptissimi.

Que el Señor nos ayude a ser nosotros, nuestras familias, nuestros lugares de trabajo y nuestras Provincias más auto-concientes, más ingeniosos, más heroicos y más dignos de amor.

CHRIS LOWNEY es autor de "Liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo". Edit. Norma, 2005 Bogotá, Colombia. Publicado por Loyola Press, EEUU en 2003.

"A Vanished World: Medieval Spain's Golden Age of Enlightenment". Edit. Free Press, EEUU, 2005.