



JESUITAS, LIDERAR TALENTO LIBRE

Por MARÍA VICTORIA DE ROJAS

El esperado nuevo libro del profesor Fernández Aguado que nos desvela las claves de la Compañía de Jesús desde el punto de vista del management.

Hace algo más de un año, entrevistábamos en estas páginas a Javier Fernández Aguado, director de la Cátedra de Management de Fundación Bancaria “la Caixa” en IE Business School, y Socio Director de MindValue, firma especializada en servicios profesionales para la Alta Dirección. El motivo era la aparición de su obra “¡Camaradas! De Lenin a hoy” (LID). Nos acercamos de nuevo hasta este pensador español para hablar sobre su nuevo libro: “Jesuitas, liderar talento libre”, centrado en el análisis del estilo de gobierno implantado por Ignacio de Loyola en la Compañía de Jesús.

¿Por qué un libro sobre el *management* en la Compañía de Jesús?

Los casi quinientos años de historia de la Compañía de Jesús proporcionan múltiples enseñanzas para el *management*. Miles de personas de todos los rincones del planeta han compuesto desde mediados del siglo XVI una sinfonía bajo la batuta de un modelo triunfador, el del talento que, con formación suficiente, actúa con libertad.

¿Es todo perfecto en la Compañía?

Como detallo en el capítulo titulado Luces y sombras, no hubiera habido belleza si junto a las luces no se hallaran sombras. De todas formas, las primeras han sido, con diferencia, más que las segundas.

¿Desde el punto de vista del *management*, cuál es la razón del éxito de la obra de Ignacio de Loyola?

Uno de los aciertos de la Compañía lo resumió con acierto Pedro Ribadeneira: “a quienes encargaba algún asunto importante, Loyola les manifestaba su confianza dándoles completa libertad y reconocimiento, y autorizándoles para que procedieran según su leal saber y entender. Y a las instrucciones que les daba agregaba esta: ‘Usted que está en el terreno ve mejor qué es lo que se debe hacer’”.

En este mismo sentido puede citarse a Oliver Mannaerts cuando recuerda una indicación directa de Ignacio: “deseo que en el futuro haga usted sin escrúpulos lo que su buen juicio le diga que debe hacer de acuerdo con las circunstancias, sin tener en cuenta lo que digan reglas y ordenanzas”. Y añadió: “Oliver, corte su hábito según el paño; infórmenos solamente cómo ha procedido”.

Muchas organizaciones mercantiles, financieras e incluso del ámbito religioso no se atreven a vivir el paradigma ignaciano. Por el contrario, optan por la ri-

gidez, el control, y acaban convirtiendo a su gente, desde el punto de vista psicológico y comportamental, en niños teledirigidos, con respuestas precocinadas. Es lo mismo, por lo demás, que siempre ha procurado, aunque parezcan estar en polos opuestos, el marxismo, el nazismo y el nacionalismo.

¿Cómo se compatibiliza libertad y obediencia?

La lealtad es imprescindible, y bien planteada no tiene por qué cancelar la capacidad de decisión. El equilibrio entre obediencia y libertad de acción es un reto permanente.

¿La Compañía de Jesús es fruto de una evolución o supuso una revolución?

Casi todo fundador, y por ende su organización, considera que ha descubierto el huevo de Colón. Pocas tienen derecho a considerar que eso es cierto al nivel en que lo puede afirmar la Compañía de Jesús. Aun así, tal y como detallo en el libro, se han producido modificaciones a lo largo de los siglos. Lo apreciable en cada caso será considerar si se ha mantenido fiel a su *core business* -en este caso contribuir a la formación en verdades relativas a la salvación-, con apertura para mejorar en aspectos accidentales.

Las organizaciones, ¿deben evolucionar o han de permanecer fieles a los dictámenes del fundador?

Fidelidad no es cerrillismo. Lo esencial no es qué habría hecho el fundador en su vida ante un hecho al que hay que enfrentarse, sino, ¿qué habría hecho de tener que hacerlo en el mismo momento y circunstancias en el que se encuentra cada uno de sus seguidores años o siglos después? Hay principios que no son negociables, pero en muchos temas actuar como se obró en tiempos del fundador implica traicionar lo que él proponía.

Antonio de Guevara (1480-1545), obispo de Mondoñedo (Lugo) y miembro del Consejo del Rey, manifestaba que, para ser un buen directivo, y también un buen subordinado, es preciso saber desobedecer en determinadas circunstancias. Esto implica entender que no siempre los superiores tienen, en todo, la razón. Interpretar sus deseos y lograr las metas ansiadas pasará en ocasiones por no cumplir a rajatabla indicaciones recibidas. Y no por petulancia, sino porque hay encrucijadas en las que cumplir al pie de la letra barruntos ajenos supondría, de fondo, traicionar lo esencial.

Entonces, ¿cuáles son los límites de la libertad en una organización?

Es recomendable proteger el derecho a optar en diversos niveles de la decisión. Resultaría inconsecuente, sin embargo, proclamar el derecho a opinar sobre cualquier aspecto, porque entonces la organización acabaría diluyéndose entre narcisismos patológicos. En paralelo, si no hay capacidad de opción, mejor sería contar con titeres que con

subordinados. Tan ridículo y contradictorio sería que un jesuita reclamase su derecho a decretar si predica la fe católica o la anglicana, ¡o el marxismo!, como que hubiese de hacerlo de una manera rígida e inalterable.

¿Cómo se logra armonía entre lo personal y lo colectivo?

Ignacio buscó siempre un equilibrio entre la sobrevaloración del colectivo y la sobreprotección del individuo. Francisco Javier fue más contundente cuando se trataba de salvaguardar lo que él consideraba el bien corporativo de la Compañía. Ignacio era más comedido, concediendo gran relevancia a la selección para evitar defecciones que ya venían anunciadas por la falta de filtro en la incorporación.

¿Es mejor la rigidez o la flexibilidad?

La rigidez cadavérica de una organización puede acabar dañando a quienes se acercaron pensando que encontrarían un beneficio para el desarrollo de su existencia. La Compañía, no exenta de este riesgo, ha sido convenientemente flexible. En algún caso, por lamentable exceso, ha olvidado que su objetivo no es social, sino sobrenatural. Les ha sucedido en determinados momentos lo mismo que a una entidad financiera que hubiese puesto tanto foco en promocionar cacerolas para vender cuentas corrientes, que hubiese llegado a creer que era un almacén de menaje para la cocina.

La labor social es conveniente, pero Ignacio no fundó una ONG para resolver desequilibrios económicos, sino una Compañía para la difusión de la fe. La eficacia de su servicio procedería de la correcta aplicación de la expresión del dominico Santo Tomás de Aquino: *Contemplari, et contemplata aliis tradere*: saborear para después entregar. Cuando la ascesis por acercarse a Dios se licúa, los frutos son exiguos o, mejor dicho, nulos.

¿Hasta dónde han de ceder los directivos de una organización?

¡Qué triste ha sido el paso del no se puede modificar nada ni en fondo ni en forma, a podemos y de-



bemos cambiar la ortodoxia! La cuestión es, como siempre, de límites. Y es de estos de los que entiende quien dispone de finura intelectual. Tan fanático es quien considera que todo lo recibido es inmodificable como quien, con mañas de demoleedor, acaba por no saber ni quién es, ni para qué decidió embarcarse.

Escribe Alessandro Manzoni de doña Práxedes, personaje que asegura que en todo no aspira a otra cosa que a seguir los deseos del cielo: su problema era considerar que el cielo era su cabeza... Esta misma patología ha sacudido a no pocos. Si bien es cierto que la inflexibilidad puede tornarse perversa, también lo es que el cambio por el cambio no conduce a ninguna meta. El ajedrez puede practicarse de muchas formas, siempre que se respeten las normas del ajedrez. Si no, a lo que se estaría jugando es a algo diferente. Sería ridículo, por ejemplo, hacer un enroque en el juego de las damas. Volver a las esenciales e inalterables raíces fundacionales es lo que asegura continuidad y expansión.

¿Y qué sucede si un directivo no es leal a los principios esenciales de su proyecto?

El Cardenal Giacomo Biffi expresaba en Asís, en 2004, su preocupación por que una especie de espíritu franciscano más cerca de la estética que de los principios, que no aportara cimientos existenciales, se acabaría convirtiendo en una especie de sopa para todos que a nadie desagradaba, porque nada reclama. Años más tarde y citando una obra de Soloviev –*Tres diálogos* (1899)–, el arzobispo de Bolonia recordó que “el anticristo se presenta como pacifista, ecologista y ecumenista”. Según él, “la enseñanza que nos dejó el gran filósofo ruso es que el cristianismo no puede ser reducido a un conjunto de valores. En el centro de ser cristianos

La lealtad es imprescindible, y bien planteada no tiene por qué cancelar la capacidad de decisión.

Tan fanático es quien considera que todo lo recibido es inmodificable como quien, con mañas de demoleedor, acaba por no saber ni quién es, ni para qué decidió embarcarse.

está, de hecho, el encuentro personal con Jesucristo”. Señalaba, al cabo, que “hoy, de hecho, corremos el riesgo de tener un cristianismo que pone entre paréntesis a Jesús con su Cruz y Resurrección”.

¿Sigue siendo viable el modelo de la Compañía de Jesús?

¡Por supuesto! Prueba de ello es que muchos se han inspirado en los modos de hacer de la Compañía. En algunos casos la han plagiado con desfachatez. Siempre que eso sucede, los promotores y directivos han de alegrarse, porque pone de manifiesto que el producto o servicio y su modo de ofrecerlo es bueno.

Una tendencia que resume otras tentaciones es la de procurar el consenso a toda costa. Existen aspectos en los que todos podremos ponernos de acuerdo –la atención a los más necesitados, la mejor distribución de la riqueza...–, otras cuestiones reclamarán a los fieles a Ignacio, y por ende a Jesucristo, proponer con claridad y valentía los ideales en los que se cree. Relegarlas no sólo no procura un acercamiento, sino más bien implica una traición a quienes esperan un modo de enfocar y afrontar los desafíos a los que el ser humano se enfrenta.

¿Sigue presente San Ignacio en la Compañía?

Al igual que Santo Domingo, tal como dejó plasmado en el canto del *O spes miram*, Ignacio podría haber dicho: “os seré más útil y provechoso después de muerto que lo fui de vivo”. La presencia de su fundador sigue permeando la actividad de innumerables jesuitas, y aunque en el momento actual su número vaya en declive, y en algunos miembros se revele ausencia de compromiso, es probable que los verdaderos seguidores de San Ignacio vuelvan a liderar nuevos modos de hacer llegar Dios a los hombres y los hombres a Dios. Para eso los fundó Ignacio: *Ite, omnia accendite et inflamate*: id, encended todo en llamas.

Si se limitan a ser una ONG de ayuda al desarrollo estarán defraudando al fundador y también a los cientos de miles de personas que siguen buscando en los miembros de la Compañía ese rodrigón sólido que fueron los primeros seguidores de San Ignacio. Es como si alguien fuese a un restaurante y le ofreciesen comida para... mascotas.

Al igual que un ingeniero de una empresa de automóviles debe ser consistente con su producto, y no limitarse a ofrecer opiniones sobre las diversas marcas, alguien que vende servicios de salvación –sea el Papa o el último sacerdote o religioso– no puede limitarse a realizar comentarios sobre alternativas, sino que ha de optar con claridad por la que tiene cimientos y ha sido contrastada durante más de veinte siglos.

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO (www.javierfernandezaguado.com – www.mindvalue.com) es conocido por muchos como el Peter Drucker español. En 2008, AEFOL promovió en IFEMA un Simposio internacional sobre su pensamiento. Asistieron más de 600 profesionales de 12 países. Ha recibido, entre otros, el premio a **Mejor Asesor de Alta Dirección y Conferenciante** (Ejecutivos, 2015) o el Premio **Auctoritas del Management** (Ecofin, 2017). Más de 500 organizaciones en 50 países han contado con su trabajo de asesoramiento y formación. En su obra destacan libros como “Roma, escuela de directivos”; “Egipto, escuela de directivos”; “La soledad del directivo”; “El management del III Reich” o “¡Camaradas! De Lenin a hoy”. En la actualidad sigue impartiendo conferencias o seminarios por todo el mundo, en muchas ocasiones sobre los modelos de gestión que ha creado: *Gestión de lo Imperfecto*, *Patologías en las organizaciones*, *Feelings management*, *Will management*, etc.