

Más información sobre la actualidad religiosa en: <http://www.catalunyareligio.cat>JOSEP PLAYÀ MASET  
Barcelona

La historia de la Compañía de Jesús resulta apasionante, y sus enseñanzas para el *management* son incontables". Esta es una de las conclusiones de Javier Fernández Aguado en su libro *Jesuitas, liderar, talento libre* (Lid). Su autor, que esta semana ha presentado su libro en el Palau Macaya de Barcelona, es uno de los mayores expertos en gobierno de personas y organizaciones, es presidente de Mindvalue y director de la Cátedra de Management **Fundación Bancaria La Caixa** en IE Business School.

**En su libro señala tres cualidades que los jesuitas han aportado a la gestión organizativa: liderazgo, captación de talento y actuar en libertad. ¿Qué importancia tiene entonces la fe?**

En términos generales, la Iglesia ha ido por delante en su visión de la gestión de los recursos humanos. Mientras los señores feudales se pegaban, en los monasterios se pensaba. San Ignacio de Loyola, que había sido militar y algo gamberro de joven, entendió que la formación era básica y estudió en Alcalá, Salamanca y la Sorbona. Tuvo una preparación tomista, que por cierto no entusiasma a los jesuitas. Y aplicó sus conocimientos a la organización. En esa gestión se puede hacer abstracción de la fe. Pero es evidente que además tienen la posibilidad de pedir ayuda a Dios para que sus proyectos salgan adelante.

**¿Uno de los grandes aciertos de la Compañía fue permitir que el talento de sus miembros se desarrollase con plena libertad?**

Ignacio de Loyola le da mucha relevancia a la selección y también a la libertad. Da órdenes estrictas, pero añade que, como ustedes están sobre el terreno, ustedes tienen libertad. Las empresas son un equilibrio entre normativa y flexibilidad. El lugar más uniforme es el cementerio, y de allí no salen proyectos. La rigidez, el control, no son buenos compañeros. El objetivo de los jesuitas ha sido blindar el interior de la persona, la fe, la obediencia, la po-

## “Hay un estilo de gobierno de los jesuitas”

Javier Fernández Aguado, experto en temas de dirección



Javier Fernández Aguado, director de la cátedra de *management*

breza, y además actuar con libertad.

**¿Pero los problemas que ha tenido la Compañía no han venido por esa libertad?**

No. Creo que los problemas colectivos han venido por otras cuestiones. Primero, por la soberbia. Les va tan bien que a veces desprecian a los demás, algo que pasa en todos los sectores. Segundo, por la cuestión económica, la prepotencia. Ya en la edad media había exención de diez-

mos y no contribuían a financiar la diócesis, y esto creaba problemas. Y tercero, por la falta de austeridad; si crees en Dios, no puedes hacerte servir.

**¿Cómo explica que Lenin o Hitler llegasen a expresar su admiración por los jesuitas?**

Ambos tenían una visión superficial y reduccionista, sólo se fijaron en el aspecto obediencial. Lenin decía que con doce personas como los jes-

suitas el comunismo habría barrido el mundo. Hitler, que le hubiera gustado que los nazis obedeciesen como hacían los jesuitas. Pero san Ignacio decía: no me quiero llevar a la gente a un convento, sino que cada uno lleve sus propios conventos y esté con la gente. De hecho buscaba héroes, gente austera, porque nadie te dará explicaciones correctas. Quería que cada jesuita fuese un líder, no un seguidor.

**¿Por qué puede considerarse que la Compañía de Jesús es un modelo de éxito?**

Hay un estilo de gobierno de los jesuitas, y sorprende su ratio de éxito. Se calcula que han existido unos 255.000 jesuitas y de ellos un 40% han muerto siendo aún de la compañía. El ratio de sus imitadores suele tener un 10% de éxito.

**Sin embargo, ahora también les afecta la secularización.**

Efectivamente, ahora pasan por una crisis profunda. Si en 1965 eran unos 36.600, el periodo en que más personas han pertenecido a la compañía, ahora deben de ser sólo 17.000 y además la media de edad es muy alta. Se trata de una caída brutal, generalizada, excepto en unos pocos países como Corea o Polonia. Han perdido su *core business*. Para decirlo llanamente, los jesuitas han de vender cómo llegar al cielo y además hacer una labor social. Algunos son conscientes y otros no. Algunos se han convertido en gestores de colegios u oenegés, pero montar oenegés no ha de ser el núcleo de acción. Es necesario recuperar el ideario fundacional, el de sembrar evangelio. Y es probable que en el futuro los verdaderos seguidores de san Ignacio vuelvan a liderar nuevas maneras de llevar a los hombres

a Dios, y Dios, a los hombres. **¿Se puede decir que el papa Francisco, que proviene de los jesuitas, aplica el modelo de la Compañía?**

Emitir ahora un juicio me parece prematuro, hay que dejar pasar unos años para valorar su gestión, pero está claro que su nombramiento no fue visto con entusiasmo desde la Compañía, es un hombre que va por libre.

**La aceleración ha revalorizado el acrónimo VUCA [volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*)]. ¿Eso implica que el directivo actual debe reinventarse?**

Este acrónimo fue inventado por el ejército norteamericano y más tarde se ha filtrado a las empresas, pero creo que todos los tiempos han tenido su VUCA. La diferencia es que ahora los cambios son acelerados y como son “nuestros” tiempos los vi-

### RECOMENDACIÓN

**“Han de vender cómo llegar al cielo y además hacer una labor social”**

### IDEARIO DEL FUNDADOR

**“Ignacio de Loyola da mucha relevancia a la selección de talento y también a la libertad”**

vimos con más pasión. Con mi amigo Robert Vaughan comentamos que el peor VUCA fue el de nuestros abuelos, con las distintas guerras.

**Pero ¿no es más difícil fijar unos fines cuando los cambios son tan rápidos?**

Es verdad que todo pasa más rápido, pero sigue siendo verdad que quien tiene los porqués encuentra los cómo. Y la obligación de los comités de dirección es diseñar estrategias a medio y largo plazo. Muchas empresas van dando bandazos por no tener esa dirección. Lo dice el refrán: para quien no sabe adónde va no hay ni buen ni mal viento. ●