

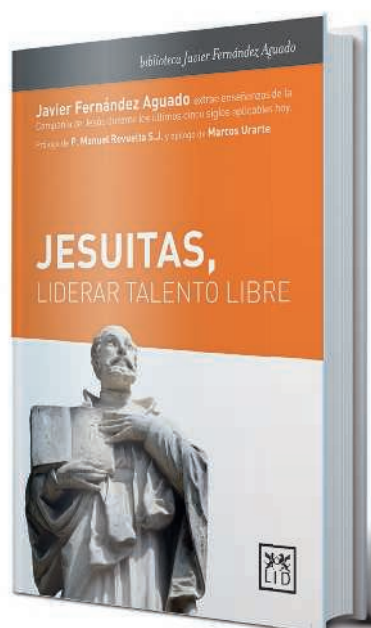


José Antonio Carazo
Director de Capital Humano.

“Jesuitas, liderar talento libre”, de Javier Fernández Aguado

¿Por qué dirigentes tan diversos como Lenin o Hitler propusieron el modelo de los jesuitas como ideal para sus seguidores? El *management* y la historia se funden en estas páginas con aportaciones prácticas para lograr el éxito en los actuales tiempos de incertidumbre. Buen gobierno, competencia y libre albedrío están presentes en este libro, repleto de profundidad antropológica y enseñanzas aplicables.

Javier Fernández Aguado, presidente de MindValue (www.mindvalue.com), dirige la Cátedra de Management de Fundación Bancaria “la Caixa” en IE Business School. Conocido por muchos como el Peter Druc-



Biblioteca de RR.HH.

ker español, ha estudiado hasta el momento la Gestión de personas y organizaciones en Grecia (Management: la enseñanza de los clásicos), el imperio romano (Roma, Escuela de directivos), Egipto (Egipto, Escuela de directivos), la orden templaria (Templarios: enseñanzas para organizaciones contemporáneas), el partido nazi (El management del III Reich), el comunismo (¡Camaradas! De Lenin a hoy), etc.

Fernández Aguado, colaborador desde hace dos décadas de CAPITAL HUMANO, ha recibido, entre otros, el premio a *Mejor Asesor de Alta Dirección y Conferenciante* (Ejecutivos, 2014), o el galardón *Auctoritas del Management 2017*, concedido por ECOFIN y es uno de los más reputados asesores de alta dirección. Sus servicios de asesoramiento y formación han sido solicitados por más de 500 organizaciones en 50 países del mundo.

Pregunta.- ¿Por qué un libro sobre los Jesuitas hoy?

Javier Fernández Aguado.- Es una intención que me rondaba desde hace años, incluso antes de escribir “El management del III Reich”, o “¡Camaradas! De Lenin a hoy”. Siempre me ha llamado la atención la trascendencia en el tiempo de un proyecto. Estamos acostumbrados a empresas que duran 5, 10, 15 o 50 años. Una organización que va a celebrar dentro de poco su 500 aniversario es excepcional. La creación por parte de Fundación Bancaria “la Caixa” de una Cátedra de management en IE Business School ha generado la ocasión propicia, en tiempo y medios, para esta investigación.

P.- ¿Considera que el liderazgo ‘al estilo de los jesuitas’ está de actualidad?

J.F.A.- Las claves del gobierno jesuítico son esenciales para cualquiera que aspire a liderar. ¿Qué es lo que han buscado? ¡Talento! Ignacio de Loyola aseguraba que, si alguien utiliza madera de pino para hacer muebles, puede elaborarlos muy buenos, pero no dejarán de ser pino. Por el contrario, si emplea ébano, el mobiliario a lo peor luego renquea, pero ¡será de ébano! La Compañía de Jesús casi siempre ha cuidado con exquisitez la selección.

FICHA DEL LIBRO

Autora: FERNÁNDEZ AGUADO, Javier.

Título: Jesuitas, liderar talento libre.

Editorial: Lid Editorial. Madrid, 2018.

Páginas: 302.

Junto a eso, San Ignacio y la mayor parte de los sucesivos “directores generales” de la Compañía han

optado por promover la libertad, por gestionar talento libre. El modo de hacer propuesto por San Ignacio se basa en la confianza, estimulando al talento. Advertía que a él no le preguntasen los detalles de las decisiones, porque el superior local, es decir, el directivo que estaba en un territorio disponía de más información y preparación que él para acertar. Esto colisiona frontalmente con muchas multinacionales, incluido el mismo sector que los jesuitas que imponen, desde la central, normativas a veces contradictorias o sencillamente desatinadas por desconocimiento del terreno.

P.- ¿La cultura de la Compañía se ha actualizado con el devenir de los tiempos o sigue fiel a la original?

J.F.A.- Cuando se defiende la libertad se asumen potenciales vaivenes. Una organización abierta en la que se gestiona el talento con libertad correrá el riesgo de que haya gente que no haga lo que debería. Por otro lado, si una estructura se diseña excesivamente rígida, ahuyentará a los valiosos y se limitará a ser -salvo excepciones- refugio de mediocres e inseguros.

Lo que probablemente se ha perdido en algunos miembros de la Compañía es el compromiso inicial que proponía San Ignacio de ser contemplativos en medio del mundo, personas que llevasen a la gente a Dios y Dios a la gente, y han transformado algunas iniciativas de la Compañía en meras ONG's para el desarrollo. Eso puede ser más o menos interesante, pero no es lo que deseaba su fundador.

P.- ¿Lo que busca la Compañía es la élite?

J.F.A.- Responde a un deseo de San Ignacio. En sus 16 años de gobierno verificó que permitir que entrasen personas no adecuadas no beneficiaba para nada ni a esos individuos ni a la Compañía. La cantidad no suple ni de lejos la excelencia. Él siempre buscó individuos de alta calidad humana e intelectual.



P.- ¿Es la Compañía de Jesús un contrapoder dentro de la Iglesia?

J.F.A.- Quizá el mayor problema de los jesuitas como colectivo ha sido el orgullo corporativo. Es un fenómeno común en organizaciones donde se reúne talento (e incluso en otras): se difunde como por ósmosis una soberbia colectiva que induce a considerar que lo que uno hace y dice es mejor que lo que hace y dice de la competencia. En el libro detallo esta perniciosa patología con numerosos ejemplos.

P.- ¿Quiere decir eso que tener una cultura muy fuerte puede ser bueno para algunas cosas, pero no tan bueno para otras? ¿Se pueden cometer 'pecados' colectivos?

J.F.A.- Sin duda. La cultura en una organización donde hay talento, pero se ausenta la humildad, inclina colecti-

vamente a la jactancia. En el libro recojo textos donde un jesuita asegura que ellos, como son los mejores, no deben admitir a gente que otras instituciones religiosas sí podrían, porque no aspiran a tanta perfección como la de los de la Compañía. La soberbia hace perder el foco. Los jesuitas, al igual que otras instituciones dentro y fuera del ámbito religioso, a veces se creen por encima de los demás. Tal como explico en el libro su prolongado enfrentamiento con Palafox se elaboró con estos mimbres. Gracias a Dios, muchos jesuitas no han caído en esa ridícula petulancia.

P.- Los Jesuitas han sido expulsados de varios países en distintas ocasiones...

J.F.A.- La disolución de la Compañía con carácter general duró 41 años, desde 1773 a 1814. Además, han sido desalojados de muchos lugares en diferentes momentos. Una de las naciones que más veces les ha desterrado ha sido España. Se mezclan distintos motivos: unos, estrictamente culpa de la Compañía por la mencionada inmodestia o por ausencia de austeridad y empatía, y otros por la presencia de personas y organizaciones que al ver a la Compañía unida de manera más específica al papado se han esforzado en demonizarla. La aparición de la masonería en 1717 supone un hito, porque propuso en su origen postulados contrarios a la doctrina defendida por la Iglesia Católica y por ende por la Compañía. No hay que olvidar que la mayor parte de los implicados en la disolución de la Compañía tenían implicaciones con la masonería. A esta interesantísima cuestión dedico particular atención en mi obra, proporcionando datos tan sugestivos como poco conocidos.

P.- Se cita el caso del cardenal Martini. ¿Su carisma, su estilo de liderazgo, no era soberbio sino conciliador?

J.F.A.- En mi investigación he encontrado jesuitas altamente preparados en lo humano y en lo intelectual a lo largo de sus casi quinientos años de historia. El citado cardenal Martini disponía de una formación superior a la media de prácticamente cualquier contemporáneo suyo en el Iglesia. Genialidad y locura son paradas. Con gente vulgar no pasarían cosas ni buenas ni malas como acaecen con sujetos sobresalientes. Hay una inmensa cantidad de jesuitas que me atrevo a calificar de geniales. Cuando, en alguna ocasión, alguien insigne se aleja de la humildad sus despropósitos son más llamativos. El cardenal Martini se encuentra entre los que mantuvieron su genialidad intacta gracias a su sentido común, tal como

detalla Marco Trombetta, que le conoció profundamente, en la presentación del libro.

P.- ¿Se podría decir que la gran obra de la Compañía han sido las universidades, la formación?

J.F.A.- Inicialmente San Ignacio aseguró que ellos no se dedicarían a la enseñanza. Poco después, con ocasión de una oferta recibida para gestionar un colegio en Nápoles, descubren lo interesante que resulta, porque es un medio sensacional de acceder a la burguesía a través de los hijos. Efectivamente, una de sus grandes aportaciones son las docenas de universidades, escuelas de negocios y colegios que gestionan.

P.- ¿Podría citar empresas o países que de alguna forma siga el modelo de liderazgo jesuita?

J.F.A.- Es conveniente reiterar aspectos principales del modelo de la Compañía: seleccionar a los mejores, proporcionarles formación excelsa, no agobiarles, concederles libertad, marcar las líneas rojas pero flexibles, sin caer en la rigidez. Hay entidades financieras y mercantiles en las que puede observarse ese modo de obrar. Siempre son empresas ganadoras, aunque tiene riesgos como que a la gente se le suba a la cabeza y se crean los mejores y que nadie les puede marcar territorio.

P.- ¿Es asumible el riesgo de que de vez en cuando alguno se pase de frenada a cambio de fomentar el talento y la creatividad que puede dar lugar a ideas muy rentables?

J.F.A.- ¡Sí! El talento ni se genera ni se desarrolla en cautividad, reclama aire libre. El exceso de control no es bueno para el talento. Las organizaciones que no entienden esto, lo ahuyentan a causa de la rigidez de su normativa. Hay innumerables ejemplos, también en el ámbito de los movimientos religiosos.

P.- ¿Y las desviaciones en los comportamientos se deben corregir desde dentro o es la sociedad la que tiene que tomar cartas en el asunto?

J.F.A.- Ha faltado en algunos momentos autoridad para poner coto a desmanes. Gobernar presupone saber crear entornos dúctiles, pero en un determinado momento habrá que dar un puñetazo en la mesa para recordar el *core business*, las líneas rojas, para no perder foco. Probablemente ha faltado autoridad en la Compañía en tiempos no muy lejanos. ■