

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”



### EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

CHRIS LOWNEY

Después de vivir siete años con los Jesuitas como seminarista y practicar los votos de pobreza, castidad y obediencia al Padre General de la Compañía en Roma, sufrí una metamorfosis y pasé a ser funcionario de una empresa. Un viernes por la tarde mi modelo de imitación era el fundador de los jesuitas, San Ignacio de Loyola, cuyos escritos nos recordaban a los seminaristas que “la pobreza debe amarse, como fuerte muralla de la vida religiosa”. El lunes siguiente me trajo una carrera nueva en la banca de inversión...y nuevos modelos que imitar. Un director administrativo atraía a los posibles candidatos con la seductora perspectiva de llegar a ser “ricos como cerdos gruñidores”. Nunca entendí esa imagen pero si capté la idea.

Fue una gran fortuna mía y gran privilegio haber salido de la mejor compañía en un “negocio” para caer en la mejor compañía en otro: J.P. Morgan, que encabezó la lista de las empresas bancarias más admiradas que prepara la revista Fortune todos los años, menos en dos de los diecisiete que trabajé allí...dos hechos que guardan una relación más causal que casual.

Por poderosa que fuera la Casa de Morgan, luchábamos con una larga lista de retos que no era exclusivos suyos ni del negocio de banca de inversión. Una cuestión fundamental surgía una y otra vez: cómo hacer que nuestros equipos desarrollaran un liderazgo capaz de mantener a J.P. Morgan a la cabeza de una industria

***Para fines académicos***

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”

sumamente competitiva. Yo serví a la empresa como director administrativo en Tokio, Singapur, Londres y Nueva York, y descubrí que nuestro retos de liderazgo no tenía fronteras geográficas. También tuve la suerte de servir sucesivamente en los comités gerenciales de banca de inversión que la firma tenía en el Extremo Oriente y en Europa, en los cuales mis colegas, que se habían preparado en las mejores facultades de administración de empresas del mundo, y yo, que había hecho mi aprendizaje en un seminario, nos enfrentamos al mismo reto de contratar y formar equipos ganadores.

Contratábamos a ese tipo de individuos super inteligentes, ambiciosos y de voluntad recia a quien Tom Wolfe califica como “amos del universo” en *The Bonfire of the Vanities*. Era evidente que solo unos pocos bancos saldrían como ganadores en nuestra cambiante industria de consolidaciones, y los ganadores probablemente serían aquellos cuyos empleados pudieran asumir riesgos e innovar, trabajar armónicamente en equipo y motivar a sus colegas, y no solo quienes fueran capaces de hacer frente al cambio sino que lo impulsarían.

**“En otros términos, el liderazgo separaría a los ganadores de los perdedores”.**

En Morgan tomábamos todas las iniciativas posibles para generar la actitud mental y la conducta que necesitábamos. En el curso de esas iniciativas yo experimenté una pequeña revelación. J.P. Morgan estaba instalando la “retroalimentación de 360 Grados”, a la sazón una práctica de avanzada, en la cual se incorporaba en las evaluaciones anuales del desempeño no sólo el aporte del jefe directo del empleado sino también el de sus subalternos y sus pares. Nos enorgullecimos de ser una de las primera compañías que aplicaban esta práctica a gran escala.

¿Era así?

¿No había visto yo esto antes en alguna parte? Recordé vagamente un tiempo remoto, en alguna galaxia muy distante, cuando yo vestía generalmente de negro y amaba la pobreza “como fuerte muralla de la vida religiosa”. La Compañía de Jesús

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”

también tenía algo así como la retroalimentación de 360 grado. En efecto, había lanzado su técnica 435 años antes de que la adoptara el banco más admirado de Fortune y el resto del mundo de los negocios en Estados Unidos.

### Liderazgo Revolucionario

Investigaciones recientes están validando algunos aspectos de las técnicas de los Jesuitas; por ejemplo, el vínculo entre el conocimiento de sí mismo y el liderazgo. Loyola y sus colegas estaban convencidos de que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes estimulantes, de carga positiva, de manera que exhortaba a sus dirigentes a crear ambientes “más de amor que de temor”, lo cual anoto con cierto temor al pensar en mis agresivos ex colegas en Morgan. Pero habiendo vivido un tiempo con la idea de un ambiente de trabajo dominado por el amor, ésta me parece algo más cuerdo que chiflado y confío en que mis lectores encuentren igual sabiduría en las ideas de Loyola después de vivir con ellas algún tiempo.

Estos principios se aplican toda la vida de la persona, no sólo a su vida de trabajo, y que hicieron mejora la Compañía de Jesús porque hicieron mejorar a los jesuitas Individualmente. Esos principios tienen sus raíces en la idea de que todos somos líderes y que toda nuestra vida está llena de oportunidades de liderazgo. El liderazgo no está reservado para unos pocos mandamases de grandes compañías ni tampoco se limitan las oportunidades de liderazgo al escenario de trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás; y casi todos hacemos todas estas cosas en el curso del día.

¿Por qué los Jesuitas?

En poco más de una generación, la compañía que fundaron en 1540 diez jesuitas sin capital ni plan de negocios llegó a ser las influyente del mundo. Como confidentes de monarcas europeos, del emperador Ming de la China, del shogun

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”

Japonés, del emperador mogol de la India, los jesuitas podían jactarse de tener relaciones que no igualaba ninguna entidad comercial ni religiosa ni oficial.

Exploradores Jesuitas fueron de los primeros que cruzaron el Himalaya y penetraron en el Tíbet, remontaron en canoas las cabeceras del Nilo y trazaron el curso del alto Mississippi. Para fines del siglo XVIII tenían setecientas escuelas secundarias y universidades esparcidas por los cinco continentes. Se ha calculado que los jesuitas educaban a un 20% de los europeos que seguían cursos clásicos de enseñanza superior.

La innovadora y mundialmente extendida Compañía de Jesús aún existe. Enana pareció en un tiempo al lado de corporaciones religiosas mucho más numerosas, pero desde hace mucho es un gigante que las supera a todas. Sus 21,000 profesionales dirigen a 2,000 instituciones en más de un centenar de países. Han transcurrido más de 450 años desde su fundación.

¿Por qué han prosperado y prosperan aun los Jesuitas? ¿Qué motivó su creatividad, su energía e Innovación? ¿Por qué han triunfado cuando tantas otras compañías y organizaciones hace tiempo cayeron derrotadas?

Que hacen los líderes.

El profesor John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard y desde hace más de 30 años destacado comentarista de las prácticas administrativas de las compañías, ofrece un buen resumen de lo que creemos que son los deberes de un líder:

- Trazar el rumbo: exponer una visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios para realizar 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.

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”

- 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 permaneces insatisfechas.
- Producir cambios, muchas veces dramáticos.

El aporte de los Jesuitas al conocimiento sobre el Liderazgo

Los jesuitas enfocan el liderazgo a través de un prisma muy distinto, y así refractado el liderazgo aparece bajo una luz distinta. Cuatro diferencias se destaca:

- **Todos somos líderes dirigimos todo el tiempo, bien o mal.**
- **El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como que hago**
- **El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir.**
- **Nunca termino la tarea de hacerme líder. Este es un proceso continuo.**

El entrenador

Los entrenadores de deportes parecen ser los más destacados modelos de liderazgo en la cultura estadounidense. Se diría que los problemas que tienen los entrenadores tienen que ser muy parecidos a los que a todos se nos presentan en la vida.

¿Cuántos vivimos y trabajamos en un ambiente que se parezca siquiera remotamente al baloncesto profesional? Las reglas de este deporte rara vez cambian, y muy poco. Tres personas armadas de silbatos vigilan que todos obedezcan reglas y paran el juego a la menor violación para hacer justicia inmediata. Todo entrenador se limita a dar un solo producto: un equipo campeón de baloncesto, de manera que nadie tiene que preocuparse porque lo aventajen los competidores al introducir nuevos productos. Y en este pequeño mundo del deporte

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”

nadie tiene tampoco que angustiarse por niveles óptimos de personal para la compañía; el nivel óptimo es doce jugadores, ni uno más ni uno menos. Estos doce empleados siempre trabajan juntos en el mismo lugar; trabajan en un solo proyecto a la vez, siempre es el mismo proyecto: ganarle al equipo x.

Lo que define al líder es su habilidad para motivar a esos doce empleados a trabajar juntos hacia la meta común de ganar un partido de baloncesto. Se vale en gran medida de su experiencia, buen juicio y conocimiento del juego, pero también emplea otros recursos motivadores: en los Estados Unidos dispone de unos 80 millones de dólares para repartir entre los doce empleados que figuran en su nómina.

¿Sera presuntuoso afirmar que el ambiente de trabajo y los retos de la vida de la abrumadora mayoría de los 135 millones de personas empleadas en oficios civiles en los Estados Unidos no se parecen mucho al ambiente de trabajo del jugador profesional de Baloncesto?

### Cuatro Pilares del Éxito

Los jesuitas desecharon el estilo de liderazgo aparatoso para concentrarse más bien en engendrar cuatro valores verdaderos como sustancia del liderazgo:

- **Conocimiento de sí mismo**
- **Ingenio**
- **Amor**
- **Heroísmo**

En otros términos, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que

- **Entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión del mundo**
- **Innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante**
- **Trataran al prójimo con amor y una actitud positiva**
- **Se fortalecieran a sí mismo y a los demás con aspiraciones heroicas**

## **EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS**

“CHRIS LOWNEY”

### **Conocimiento de sí mismo**

El conocimiento de sí mismo arraiga y nutre las demás virtudes del liderazgo: el que descubre quien es, que quiere y que defiende ya ha dado el primer paso hacia el liderazgo heroico. Los primeros novicios jesuitas descubrieron el poder de señalar explícitamente sus valores; así soy, esto es lo que defiendo, esto es lo que quiero. Ese proceso de denominación tiene dos consecuencias.

Primera, la mayoría se sorprende gratamente al comprobar cuanto es ya lo que defienden, y se comprometen con más energía con sus valores solo por el hecho de expresarlos. Segunda, con el proceso viene inevitablemente la reevaluación ¿Estoy satisfecho con esto? ¿Es esta la declaración de liderazgo que quiero hacer en el mundo? ¿ Es este el legado que quiero dejar?

El conocimiento de sí mismo no es un proyecto de una sola vez. No menos importante que la evaluación inicial que uno hace de sus fortalezas, sus debilidades, valores y visión, es el hábito diario de reflexión, el examen de conciencia.

### **Heroísmo**

El Heroísmo inspirado en el magis anima al hombre a poner alta la mira y lo mantiene siempre dirigido hacia algo más, al más grande. Loyola exhortaba a los novicios en Italia a concebir grandes resoluciones y provocar deseos igualmente grandes. A otro equipo le recordaba que ninguna realización común y corriente debía satisfacer sus ambiciones de excelencia. Su teniente Nada recorrió la Europa jesuita diciendo a los novicios que cualquiera que fuera el oficio que escogieran, no se debían contentar con hacerlo a medias. El astrónomo Clavus desde su elevado puesto en el Colegio Romano concebía la formación de “hombres brillantes y eminentes que se distribuyan por las diversas naciones y reinos como gemas radiantes”.

## **EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS**

“CHRIS LOWNEY”

Podría sonar como fantástica retórica de los jefes, pero los jefes creían y Vivían lo que predicaban, y no solo vivían movidos por el magis y les hablaban a los novicios del sino que les pedían considerar este ideal y dedicarse a vivirlo. Los novicios aceptaron la invitación y en todo el mundo jesuitas impulsados por el magis empezaron a creer y actuar como si o que estaba haciendo fuera “la empresa más grande del mundo”. Y cuando muchos miembros de un equipo piensan así, eso se convierte en realidad. Héroe movidos por el magis aportan energía, ambición y motivación al trabajo; los resultados vienen por sí solos.

### **Ingenio**

El ingenio predispone a las personas no solo para pensar de una manera original sino para vivir de una manera original. Confiados en que la mayor parte de los problemas tienen solución, hombres como Ricci y de Nobili exploraron tácticas y estrategias que trascendían la estrecha mentalidad de sus contemporáneos europeos. No era que Ricci y de Nobili fueran inteligentes y buenos trabajadores sino que habían cultivados la actitud vital de indiferencia –la falta de apegos desordenados- y el espíritu de que todo el mundo sería de su casa.

El ingenio lleva a las personas a arrancar de raíz todo provincialismo, temor de lo desconocido, apego a sus posición o sus posesiones, prejuicios, aversión al riesgo y la actitud de que “así es como lo hemos hecho siempre”. Cuando el individuo ve todo el mundo como su casa, puede echar una mirada confiada, interesada y optimista a las nuevas ideas, culturas, lugares y oportunidades. Librándose de aficiones desordenadas que podrían impedirle exponerse al riesgo o a la innovación, se apresta para lanzarse imaginativamente sobre las nuevas oportunidades. Y mirando al futuro con optimismo, es más probable que encuentre esas oportunidades y soluciones. Loyola llamaba a esto “vivir con un pie levantado”

### **Amor**

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”

El amor comunica propósito y pasión al ingenio y al heroísmo. La misión de la Compañía de Jesús de ayudar a las almas es una abstracción estéril hasta que el amor la hace personal. El amor transformó la misión y la manera como los jesuitas la acometieron. EL colega de Loyola, Jerónimo Nadal observaba: “Nuestro padre (es decir Loyola) decía que no debíamos ayudar fríamente al prójimo o en movimiento lento. Y con ese simple dicho expresaba la finalidad de nuestra sociedad, esto es, acudir fervientemente a la salvación y perfeccionamiento de nuestros hermanos”. El amor les daba el valor de enfrentarse a los más poderosos cortesanos de España y a toda la mentalidad sociales que ellos representaban: “ me dicen que Su Señoría se ha disgustado por que admitamos a tantos cristianos nuevos en nuestra Compañía... La Compañía no debe ni puede excluir a nadie. No puede rechazar a ningún talento ni a ningún hombre de calidad, ya sea cristiano nuevo o noble caballero o cualquier otra cosa”.

Es fácil entender como un espíritu de amor puede beneficiar a una compañía dedicada a ayudar almas, pero el amor hace a todas las compañías más fuertes. ¿Cómo? El amor permite a una compañía acoger a todos los talentos, sin preocuparse por su religión, color, posición social o credenciales.. EL amor es el gozo de ver sobresalir a los miembros del equipo, “correr a toda velocidad hacia la perfección”. Y el amor es el pegante que aglutina a los individuos en equipos leales que se apoyan.

### LOS JESUITAS

Los jesuitas gozan de un envidiable reconocimiento de su nombre. Pero muestras todo el mundo sabe porque es famosa Coca-Cola, el nombre de los jesuitas solo evoca una mezcla de hechos, anécdotas e imágenes inconexas. El término Jesuita también trae a la memoria instituciones educativas de alta calidad, con ex alumnos como Bill Clinton, François Mitterrand, Antonin Scalia y Fidel Castro: y equipos de muchos campeonatos como los de las universidades de Georgetown, Gonzaga, Boston College, Marquette y la Universidad de Detroit Mercy.

Los diez jesuitas fundadores constituían un grupo nada común, mucho más heterogéneo que cuantos dirigían compañías y organizaciones del siglo XVI, veinticuatro años más mediaban entre el más joven y el más viejo en este mezclado grupo de españoles, francés y portugueses. Sus familias y antecedentes socioeconómicos creaban también un ancho golfo. Perre Favre era hijo de

## EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS

“CHRIS LOWNEY”

labradores franceses que apenas tenían que comer, Francisco Javier era un Vasco noble de Navarra, heredero de pingue fortuna, Diego Lainez también era rico, pero a diferencia de aquel, era nieto de un Judío y como tal “cristiano nuevo”, y no les era permitido profesar ninguna de las principales órdenes religiosas, de suerte resultaba irónico que Laínez ayudara a fundar una, y más irónico que sucediera a Loyola como general de los jesuitas.

A la edad de 38 años y en el atardecer de una vida promedio en el siglo XVI, por su trayectoria Loyola no ofrecía ningún potencial de líder: fracasó en dos carreras, fue arrestado dos veces, tuvo múltiples choques con el santo Oficio y otras autoridades, y carecía de dinero. No tenía a su haber ninguna realización, ninguna perspectiva clara, nada de seguidores y ningún plan.

¿Quién se alistaría con hombre así?

Un líder que volvió a nacer.

Ignacio de Loyola ciertamente tenía un escaso historial pero calificaba como un hombre que volvió a nacer. Su primer nacimiento ocurrió en Azpeitia, una remota región del norte de España, no lejos de la frontera con Francia. Pertenecían a la Nobleza, aunque no una vida de lujo, si le dio a Ignacio pasaporte para salir al mundo. En su adolescencia sirvió como paje del tesoro de la corte real, lo cual le sirvió de aprendizaje para una carrera militar y cortesana; poco tiempo perdía las destrezas menos críticas como la lectura y la escritura, y mucho tiempo dedicaba a la esgrima y al código de la caballería que trastornó a Don Quijote, según cuenta Cervantes.

Su primera carrera militar, no duró mucho tiempo: terminó en la misma batalla en que empezó. Loyola y sus soldados tuvieron la mala suerte de estar de guarnición en la ciudadela de Pamplona cuando la atacó una fuerza muy superior del ejército Francés. Por obra y gracia de una bala de cañón que le despedazó la pierna.

La historia de Ignacio de Loyola como santo, resulta más verosímil que si historia como nuevo líder de una corporación. Habría que limas ciertas asperezas antes de destacarlo en un libro sobre liderazgo. Uno quisiera que el grupo inicial de jesuitas hubiera sido un poco más enfocado en sus aspiraciones, un poco más corporativo. Al fin y al cabo construyeron la red más grande del mundo.

¿Cómo se llega hoy a ser un líder de éxito? Si la ruta sugerida por Loyola comprende una pierna fracturada, un año de peregrinación, otro de intensa meditación y un par

## **EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS**

“CHRIS LOWNEY”

de veces detenido por la por la policía, la mayoría de la gente diría; NO gracias, mejor optemos por la manera convencional de trepar a la cumbre; obtener un postgrado en administración de empresas y agarrarse de los faldones de un mentor poderoso.