

jesuitas fueron encarcelados o ejecutados; otros fueron desterrados y vagaron por Europa como refugiados. (La historia de la llamada “gran supresión” se detalla en el capítulo 10.)

La mayoría de los lectores ya saben que esta desastrosa supresión no puso fin a la historia de los jesuitas; antes bien, el más extraordinario despliegue de liderazgo fue el resurgir de fénix de la Compañía de Jesús después de 45 años de “animación suspendida”. En esta historia del liderazgo jesuita presentaremos anécdotas de los doscientos y tantos años desde su fundación hasta la supresión, período que llamaré arbitrariamente historia temprana de los jesuitas.

Lo que menos les pasó por la mente a estos primeros jesuitas fue creerse maestros de liderazgo. Este término de *liderazgo* jamás lo usaron como podría emplearlo hoy un consultor de negocios. En lugar de hablar de liderazgo lo practicaron. En los capítulos siguientes se esbozan con más detalles sus valores únicos de liderazgo, valores que difieren sustancialmente de los que pasan hoy por líderes en el ajetreo del mundo de los negocios. En el capítulo siguiente se explora igualmente la urgente necesidad de mayor liderazgo personal en toda nuestra sociedad y se destaca el contraste de tres estereotipos contemporáneos populares con la visión contracultural jesuita del liderazgo efectivo.

CAPÍTULO 2

Qué hacen los líderes

Los anaqueles de las librerías crujen bajo el peso de lo que a veces parecen manuales de adoctrinamiento para algún culto esotérico. ¿Quiere uno ser un buen líder? Consulte cualquiera de los libros contemporáneos que son el abretesésamo de los misterios del liderazgo y las artes de la administración, los “7 milagros”, los “12 secretos sencillos”, los “13 errores fatales”, las “14 técnicas poderosas”, las “21 leyes irrefutables”, las “30 verdades”, los “101 grandes errores” y las “1001 maneras”.

Ya sabemos desde hace mucho tiempo qué es lo que esperamos de nuestros 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 (a veces un futuro lejano) 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.

- 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 permanecen insatisfechas.
- [En gran parte como resultado de estas tres primeras funciones], producir cambios, muchas veces dramáticos.

En otras palabras, el líder determina adónde necesitamos ir, nos indica el camino acertado, nos convence de que es preciso ir allá y nos conduce a través de los obstáculos que nos separan de la tierra prometida.

Así que estamos bastante seguros de que sabemos qué cosa es el liderazgo y fácilmente podríamos hacer una lista de los “mil secretos” y “leyes irrefutables” capaces de convertir a cualquiera de nosotros en un buen líder. Y, sin embargo, es bien extraño que, a pesar de todo lo que creemos saber, no creemos que nuestra sociedad cuente con el amplio liderazgo que necesita. El mismo Kotter dice desconsolado: “Estoy totalmente convencido de que la mayoría de las organizaciones de hoy carecen del liderazgo que necesitan; y la deficiencia es a menudo grande. No estoy pensando en un déficit del 10% sino del 200%, el 400% o más, de arriba abajo en toda la jerarquía”. Cuatrocientos por ciento no es poca cosa, pero ningún crítico ha acusado a Kotter de exageración. Pero el déficit de liderazgo se acepta ampliamente como real, no como una exageración, y probablemente a los que así piensan no les falta razón.

Y al fin de cuentas, ¿qué sabemos? Sabemos lo que creemos que nuestros líderes deben hacer, sabemos que desde hace más de dos décadas sufrimos de un déficit de liderazgo y sabemos que una corriente interminable de recetas brota de un grifo siempre abierto. Y sin embargo todavía estamos lejos —digamos que 400% lejos— del liderazgo que necesitamos.

EL APORTE DE LOS JESUITAS AL CONOCIMIENTO SOBRE EL LIDERAZGO

¿Qué pueden aportar a nuestro conocimiento del liderazgo unos cuantos sacerdotes del siglo XVI?

No nos dicen mucho que no sepamos ya acerca de qué es lo que hacen los líderes. Tampoco nos enseñan nada sobre lo que los líderes realizan.

Pero sí tienen mucho que decirnos sobre quiénes son los líderes, cómo viven y cómo llegaron a ser líderes. Los jesuitas nos muestran un modelo de liderazgo que va contra la corriente de la mayoría de los modelos contemporáneos. Rechazan los enfoques acomodaticios que equiparan el liderazgo con la simple técnica y las tácticas. Encuentran oportunidades de liderazgo no sólo en el trabajo sino también en las actividades ordinarias de la vida. 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 destacan:

- Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal.

- El liderazgo nace desde *adentro*. Determina *quién soy*, así como qué hago.
- El liderazgo no es un acto. Es *mi vida*, una manera de vivir.
- Nunca termino la tarea de hacerme líder. Éste es un proceso continuo.

Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo

Harry Truman decía que liderazgo es “el arte de persuadir a la gente para que haga lo que ya debería haber hecho”. Bien por Harry. Pero los primeros jesuitas la hicieron mejor. Su tarea no fue persuadir a los novicios para actuar sino dotarlos de las destrezas para discernir por sí mismos lo que había que hacer.

El concepto jesuita de que toda persona posee un potencial de liderazgo no aprovechado contradice abiertamente el modelo jerárquico de las corporaciones, que sigue dominando el modo de pensar acerca de quiénes son los líderes. A pesar de que el mundo de los negocios en los Estados Unidos sigue experimentando una insuficiencia de buenos dirigentes, su modelo de liderazgo se ha infiltrado lentamente en las ideas acerca de quiénes son los líderes. Los modelos tipológicos estereotipados son los que mandan: los presidentes de las compañías, los generales y los entrenadores. Líder es el que azuza a sus subalternos hasta el frenesí, similar al de los soldados de Enrique V que, aun en inferioridad numérica, se ofrendaron como locos y ganaron con gloria la batalla de Harfleur. Por dramáticos que sean estos episodios, son un poco insidiosos. Fomentan lo que pudiera llamarse un modelo de liderazgo “al 1 %”: 1 % del equipo sólo 1 % del tiempo;

pero concentrándose en el 1 % de sus tropas, el general pasa por alto los problemas que tiene el 99 % restante. El enfoque limitado de que el 1 % del tiempo el líder dirige —el culmen se da la víspera de la batalla— hace caso omiso del otro 99 % de las oportunidades que todo líder tiene de hacerse sentir. Eso significa 1 % de las posibilidades que tiene el 1 % de los líderes potenciales, o la diezmilésima parte del pastel del liderazgo. Piénsese cuánto se pierde e imagínese el poder de captar ese potencial.

Los primeros jesuitas eran un poco más ambiciosos y mostraban mejor apetito cuando se servía el pastel del liderazgo. Haciendo a un lado las anteojeras que obligan a ver como líderes únicamente a quienes ejercen el mando, prepararon a todos los novicios para ser líderes. Desecharon las teorías del “único grande hombre” y se concentraron en el 99 % restante de los líderes en potencia.

Todo individuo es un líder y todo el tiempo está dirigiendo, a veces de manera inmediata, dramática y obvia, más a menudo de una manera sutil, difícil de medir, mas no por ello menos real.

Muy bien por los jesuitas. Pero, ¿no es eso de que “todos somos líderes” pura palabrería consoladora para soslayar una buena definición de liderazgo? Pues si todos dirigen, no hay quien siga; y sin muchos seguidores no hay verdaderos líderes. Las teorías del “único hombre grande” no son igualitarias pero sí reflejan la realidad del liderazgo en el mundo real. ¿O no es así? La mayoría de las personas están de acuerdo en que los líderes influyen en los demás y producen un cambio, ¿pero qué tipo de influencia o cambio define el liderazgo? La audaz decisión del presidente de una compañía de fusionarse con otra inevitablemente será aplaudi-

da como liderazgo corporativo, lo mismo que sus esfuerzos por identificar a las personas que prometen y formarlas para ser futuros líderes. Sin embargo, éstas son dos clases totalmente distintas de comportamiento. La fusión tiene un impacto obvio e inmediato, mientras que el desarrollo de los subalternos es una iniciativa sutil que puede tardar años en traer una recompensa. Con todo, a pocos les costaría trabajo reconocer ambas cosas como manifestaciones de liderazgo, por lo menos cuando el presidente de la compañía es el que toma la iniciativa.

Pero si el presidente que prepara a los futuros gerentes de la compañía es un líder, ¿no son también líderes los que años atrás le enseñaron a él a leer y escribir y pensar?

Si el general que dispone de un centenar de soldados para una carga definitiva es un líder, ¿no lo son igualmente los padres de esos soldados que los educaron para ser adultos conscientes de sus deberes y resueltos?

Si el gerente que conduce a sus empleados en medio de una crisis en el trabajo es un líder, ¿no es también un líder el que anima a un amigo para que arrostre un difícil problema personal?

En resumen, ¿quién inventó ese metro que mide a algunos como líderes y a otros sólo como maestros, padres, amigos o colegas? ¿Y dónde están las líneas divisorias? ¿Se necesita influir por lo menos en cien personas a la vez para ser líder? ¿O es suficiente con 50? ¿O qué tal 20, o 10, o una sola persona?

¿Y el impacto de un líder tiene que hacerse visible en el término de una hora, o de un año? ¿No hay también líderes cuya influencia es escasamente perceptible durante su vida pero se manifiesta una generación más tarde en los que ellos criaron, enseñaron, educaron o formaron?

La confusión proviene de una visión sumamente estrecha de que líderes son únicamente quienes ejercen mando sobre los demás y producen un impacto transformador, y hacen esto a corto plazo. Y cuanto más rápidamente lo hagan y a más gente afecten, tanto más arriba figuran en la escala del liderazgo.

Pero el estereotipo de liderazgo de los de arriba, que todo lo transforma inmediatamente, no es la solución: es el problema. Si sólo los que están en una posición de mandar a grandes equipos son los líderes, todos los demás tienen que ser seguidores. Y los que se catalogan como seguidores actuarán inevitablemente como tales, desprovistos de la energía y el empuje necesarios para aprovechar sus propias oportunidades de liderazgo.

El modelo jesuita acaba con el precepto del "único grande hombre" por la sencilla razón de que todos ejercen influencia, buena o mala, grande o pequeña, todo el tiempo. Un líder aprovecha todas las oportunidades que se le presenten para influir y producir un impacto. Las circunstancias les dan a unos pocos la oportunidad de vivir momentos definitorios que cambian el mundo; la gran mayoría de la gente no tiene esas oportunidades. Sin embargo, *el liderazgo lo define no sólo la magnitud de la oportunidad sino también la calidad de la respuesta*. Uno no puede controlar todas sus circunstancias pero sí la manera como responde a ellas.

El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy yo, así como qué hago

En lugar de repetir una y otra vez listas trilladas de lo que hacen los líderes, el método jesuita se concentra en quiénes

son líderes. Nadie llegó nunca a ser líder leyendo un libro de instrucciones y mucho menos repitiendo como loro reglas o máximas iguales para todos.

El medio más eficaz de liderazgo con que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo: una persona que entiende lo que valora y lo que quiere, que se basa en determinados principios y se enfrenta al mundo con una visión coherente. La conducta del líder se desarrolla de manera natural una vez que se hayan sentado esos cimientos. Si no se han sentado, la simple técnica no los reemplaza.

La mayor fortaleza del líder es su visión personal, que comunica por el ejemplo de su vida diaria. *Visión* en este sentido no se refiere a un vago mensaje o a consignas adoptados del léxico de la corporación, como “traer buenas cosas a la vida” o ser “el supermercado del mundo”; por el contrario, la visión es algo intensamente personal, el producto de madura reflexión: *¿Qué es lo que yo busco? ¿Qué quiero? ¿Cómo encajo en el mundo?*

Pese a los sabihondos de relaciones públicas, la declaración de misión no arraiga por estar hermosamente redactada. Sólo echa raíces cuando los subalternos ven que los gerentes se interesan personalmente en ella. Vencer a la competencia cobra vida para mí no cuando oigo al gerente predicar esa meta sino cuando veo al gerente apasionadamente dedicado a ganar. Simplemente, lo que nace de adentro es el factor decisivo entre el hablar y el hacer. La técnica —cómo hechizar a un equipo, cómo formular metas a largo plazo, cómo establecer objetivos y hacerlos aceptar— puede ampliar la visión, pero jamás puede reemplazarla.

El liderazgo no es un acto; es una manera de vivir

El liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja a un lado cuando regresa a su casa a descansar y disfrutar de la vida real. Más bien el liderazgo es la vida real del líder.

Los primeros jesuitas se referían a menudo a lo que llamaban *nuestro modo de proceder*. Ciertos comportamientos se ajustaban a ese modo; otros no. Nadie trató de expresar “nuestro modo” por escrito porque nadie habría podido hacerlo y además no se necesitaba. Era algo que fluía de la visión del mundo y las prioridades que compartían todos los miembros de la Compañía de Jesús. Su modo de proceder era una brújula, no una lista de comprobación. Si uno sabe adónde quiere ir, la brújula es un instrumento mucho más útil. Lanzado al extraño terreno cultural de la China, el jesuita comprobó que la lista de comprobación de tácticas que funcionaban en Europa resultaba inoperante en ese país, pero su brújula, su modo de proceder, le servía muy bien. Sabiendo lo que valoraba y lo que quería realizar, se orientó en el nuevo ambiente y confiado se amoldó a las circunstancias no familiares.

Hacerse líder es un proceso continuo de autodesarrollo

La atractiva pero engañosa promesa implícita en “los siete pasos para llegar a ser líder” es que uno llegará a serlo si completa esos siete pasos. Todo el que haya tratado de guiarse a sí mismo o guiar a un equipo sabe que nada está más lejos de la verdad. El liderazgo personal es una tarea

permanente en la cual el conocimiento de sí mismo va madurando de manera continua. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales. Algunas fortalezas personales decaen a medida que surgen oportunidades para desarrollar otras. Todos estos cambios requieren un continuo crecimiento equilibrado y una evolución como líder. Para el líder débil, el proceso continuo es una amenaza o una carga; una perspectiva más atractiva es llegar a alguna planicie imaginaria de liderazgo donde se pueda descansar y gozar de su elevada posición. Por el contrario, el líder fuerte acoge la oportunidad de seguir aprendiendo acerca de sí mismo y del mundo, y goza con la perspectiva de nuevos descubrimientos e intereses.

UNA EXTRAÑA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO EN COMPARACIÓN CON OTRAS

Todo lo anterior hace aparecer a Ignacio de Loyola y sus colegas como una extraña adición al elenco del liderazgo. Se parecen sin duda a los que hoy llamamos líderes y hacen lo que esperamos de los líderes: innovar, correr riesgos y producir cambios importantes. No les costaría trabajo comprobar su autenticidad como dirigentes.

Con todo, se situaron fuera de la corriente principal —a veces incómodamente afuera— al ofrecer una visión única de quiénes son los líderes y cómo se forman. En nuestra cultura de satisfacciones instantáneas hay algo seductor en la perspectiva de comprar un libro antes de tomar un avión en

Chicago y llegar a Nueva York siendo ya un buen líder. Los jesuitas no hacen tales promesas. Su visión no se puede destilar en simple técnica; no viene con una lista de tácticas a la medida. Nos ofrecen un rumbo pero nos despiden con preguntas en vez de respuestas prácticas y fáciles de implementar. Si todo liderazgo es ante todo liderazgo de sí mismo, que nace de las creencias y actitudes personales, entonces cada uno tiene que resolver qué legado personal de liderazgo quiere dejar a sus sucesores. Si el papel que desempeñamos como líderes se está desarrollando continuamente, tomaremos esa decisión más de una vez. Y si influimos todo el tiempo en quienes nos rodean, ya sea que nos demos cuenta de ello o no, generalmente no estamos escogiendo nuestras oportunidades de dirigir sino que se nos imponen independientemente de nuestra voluntad. Nuestra única alternativa es responder bien o hacer un pésimo trabajo.

Si esos primeros jesuitas fueron líderes distintos, quizá fueron también mejores modelos de lo que por lo común se nos ofrece ahora, por la sencilla razón de que su modelo se basaba en seres humanos reales que vivieron una vida real en el mundo real. Consideremos, por otra parte, a algunos de los gurús que hemos consultado en busca de consejo que nos ilumine sobre la materia al embarcarnos en el tercer milenio.

El general

A Atila el huno, conocido también como “El azote de Dios”, lo han elogiado por lo menos dos libros de liderazgo. Sin duda se le puede tener como un líder, a su manera, pues unió a muchas tribus dispersas para lanzar la gran algarada que castigó a Europa hacia el año 440 de nuestra era. Es más:

definitivamente “aclaró” la estructura de liderazgo de los hunos al asesinar a Bleda, su hermano y colega de luchas. Seguro de su autoridad, Atila concibió y puso en práctica una clara visión estratégica. Sus hordas asolaron a Europa desde el Rin hasta el mar Caspio y extorsionaron a los pueblos, que tenían que pagarle un tributo a cambio de tratados de paz que ponían fin al saqueo. Probablemente fue el primer empresario que organizó un lucrativo negocio sobre el principio de que los clientes deberían pagarle para que dejara de prestarles “sus servicios”.

Los poderes motivadores de Atila tienen que haber sido impresionantes, según se colige de lo que les exigía a sus secuaces resistir. Los lanzó contra ejércitos más numerosos, mejor equipados y tecnológicamente superiores. Si triunfaba, el botín era en su mayor parte para él y sus íntimos; si perdía, los de abajo eran los que sufrían las consecuencias en una medida desproporcionada. Cuando los romanos, los francos y los visigodos se unieron para derrotar a los hunos en los campos cataláunicos, Atila simplemente volvió grupas y se marchó a su casa, dejando a más de 100 000 hunos tendidos en el campo, en una de las más horribles matanzas de la historia militar.

Esa filosofía administrativa de “con cara gano yo, con sello pierdes tú” se la llevó Atila consigo hasta el sepulcro: hace parte de la leyenda que los que lo enterraron con su cuantioso tesoro fueron sacrificados allí mismo para que el lugar de la tumba nunca pudiera ser revelado y robado.

Por impresionantes que hayan sido las primeras acometidas de Atila, no podemos citar la organización de los hunos como un modelo de excelencia sostenida. Después de ocho años de lucrativo desenfreno, Atila perdió sus dos últimas

campañas principales y la dinastía de los hunos empezó a eclipsarse aun antes de su muerte.

De favorito a asesor administrativo

Nicolás Maquiavelo (1469-1527), contemporáneo de Ignacio de Loyola, ha sido ensalzado por lo menos en media docena de libros sobre el liderazgo.

Seis libros. ¿Qué tenía Maquiavelo que el pobre Loyola no tuviera? Ciertamente no tenía experiencia de liderazgo. Es cierto que mucho prometía cuando empezó su carrera. A los 29 años ya era alto funcionario en Florencia mientras que Loyola había cumplido los 49 cuando fundó la Compañía de Jesús. Sin embargo, la experiencia de Maquiavelo en el gobierno fue desconcertantemente corta. Apenas pasaba de los 40 años cuando fue destituido al recuperar el poder la famosa familia de los Médicis. Un año después fue reducido corto tiempo a prisión, debido a una sospecha probablemente infundada de que conspiraba contra ellos.

Marginado y sin empleo, Maquiavelo tuvo tiempo de sobra para escribir *El Príncipe*, su cartilla para aspirantes a líderes empeñados en adquirir, retener y ejercer el poder, y la razón de nuestra fascinación con él como consultor de liderazgo. Dedicó el libro a Lorenzo de Médicis, posiblemente en un intento fallido para congraciarse con él, pero la verdadera inspiración de esa obra fue César Borgia, el joven prodigio que a los 17 años fue ungido cardenal. ¿Fue esto el reconocimiento de una temprana vocación de santo? No precisamente. Lo que sucede es que el papa que lo consagró era su padre. Como muchos adolescentes que abandonan los estudios al llegar a la edad adulta, César Borgia colgó los

hábitos y el capelo cardenalicio, se casó y sucedió a su hermano mayor, asesinado, como capitán general del ejército pontificio. Nadie fue jamás procesado por la trágica muerte del hermano, pero César ha sido el sospechoso predilecto de los historiadores.

Maquiavelo menciona con aprobación cómo el cruel, desleal y desalmado oportunista Borgia traicionó a un subalterno fiel, lo hizo asesinar y “lo exhibió en la plaza pública de Cesena una mañana, en dos pedazos”. Una página más adelante en su obra dice Maquiavelo: “Así pues, repasando todos los actos del duque, no encuentro nada que reprocharle; antes bien, me parece que tengo razón al proponerlo... como un modelo”.

Atila hablaba poco y no escribió nada; Maquiavelo, en cambio, nos dejó muchas joyas de su sabiduría de liderazgo:

“Si es preciso elegir, ser temido es mucho más seguro que ser amado; pues una buena regla general sobre los hombres es que son ingratos, volubles, mentirosos, impostores, cobardes y ávidos de ganancias”.

“Los príncipes que más han realizado son quienes prestaron poca atención a cumplir sus promesas, pero sabían manipular audazmente la mente de los hombres. Al fin de cuentas, les ganaron a quienes actuaban con honradez”.

“Uno tiene que ser un gran mentiroso y un hipócrita. Los hombres son tan pobres de espíritu y están tan dominados por sus necesidades inmediatas, que un embaucador encontrará siempre mucha gente dispuesta a dejarse engañar”.

Pues bien, por lo menos sabemos cuál es la posición de Maquiavelo sobre la cuestión. ¿Pero es ésa la posición que queremos que adopten nuestros líderes? ¿Es la que el lector querría adoptar?

El entrenador

Los entrenadores de deportes parecen ser los más destacados modelos de liderazgo en la cultura estadounidense. Una visita a cualquier librería será recompensada con por lo menos una docena de invitaciones a comprar consejos administrativos procedentes de entrenadores deportivos activos o jubilados. En vista de esta gran oleada de sabiduría deportiva, 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.

¿Lo son en realidad? ¿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 las reglas y paran el juego a la menor violación para hacer justicia inmediata. Los que no están satisfechos o se sienten abrumados por el curso de los acontecimientos pueden suspender el partido pidiendo tiempo para reagruparse y volver a la cancha.

Todo entrenador se limita a dar sólo un producto: un equipo campeón de baloncesto, de manera que nadie tiene que preocuparse porque lo aventajen los competidores al introducir nuevos productos. (Imagínese qué tranquila sería la vida de los fabricantes de reproductores de discos compactos si existiera una prohibición parecida contra los casetes de audio.) Y en este pequeño mundo del deporte 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 y 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. A los jugadores menos valiosos les paga unos 280 000 dólares por cabeza, como ordena el "salario mínimo" de la Asociación Nacional de Baloncesto, para motivarlos a que practiquen y trabajen de firme en los aproximadamente 80 partidos que se juegan en la temporada. Esto le deja fondos suficientes para pagarle a cada uno de los mejores jugadores entre 5 y 10 millones de dólares, a fin de estimularlos a dedicar todos sus esfuerzos a lograr el éxito de la compañía.

¿Será 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?

Los jesuitas

Aun cuando los jesuitas no son popularmente conocidos como expertos en liderazgo, sus métodos, visión y longevidad los hacen modelos en esta materia superiores a la muchedumbre antes aludida. A diferencia de los triunfos de los hunos, que fueron flor de un día, la Compañía de Jesús lleva ya 450 años de éxitos. Mientras Maquiavelo fincaba sus esperanzas en la capacidad de un gran príncipe para conducir a infelices seguidores, el equipo jesuita basó las suyas en el

talento de todo el grupo. Los jesuitas vieron sus esperanzas realizadas en el comportamiento heroico e innovador de sus miembros a lo largo de los siglos y en todo el globo terráqueo. Estaban tan fieramente comprometidos a triunfar como Atila o Maquiavelo, pero, a diferencia de ellos, no consideraban ni el engaño ni el asesinato como estrategias aceptables para ganar o ejercer influencia. Y a diferencia de los jugadores profesionales de baloncesto, los primeros jesuitas operaban en un mundo cambiante y sin reglas, *sin secretos de pobreza y obediencia al papa*.

UN EXAMEN MÁS DETENIDO DE LOS CUATRO PILARES

¿Cuáles son los secretos de los líderes jesuitas? ¿Cómo llegó cada uno de los jesuitas a ser líder, y por qué tuvieron éxito sus esfuerzos conjuntos? Cuatro principios se destacan. Los jesuitas se volvieron líderes porque:

- Entendieron sus fortalezas, sus debilidades, sus valores, y su visión del mundo;
- Innovaron confiadamente y se adaptaron a un mundo cambiante;
- Trataron al prójimo con amor y una actitud positiva; y
- Se fortalecieron a sí mismos y fortalecieron a los demás con aspiraciones heroicas.

Estos cuatro principios no salieron de un libro de reglas ni de un manual de instrucciones. Es seguro que ninguno de los primeros jesuitas —ni nadie en el siglo XVI— usó la palabra liderazgo como nosotros la entendemos hoy. Tampoco

co hablaban explícitamente de conocimiento de sí mismos, ni de ingenio, amor y heroísmo como cuatro principios que guiaran a su comunidad. Pero esos principios de liderazgo aparecen hoy cuando examinamos sus palabras y acciones en busca de los temas que los animaron en sus grandes éxitos. En el caso de los primeros jesuitas la busca resulta fructífera: esos cuatro principios infiltraban su trabajo y sus realizaciones, resaltaban en sus escritos y dominaban su bien pensado plan de entrenamiento. Eran la guía para todo jesuita y constituían la base de la cultura jesuítica corporativa.

Conocerse a sí mismo: “Ordenar su propia vida”

Los líderes prosperan al entender quiénes son y qué valoran, al observar malsanos puntos de debilidad que los descarrilan y al cultivar el hábito de continua reflexión y aprendizaje.

Sólo la persona que sabe lo que quiere puede buscarlo enérgicamente. Sólo quienes han puntualizado sus debilidades pueden superarlas. Éstos son principios obvios pero que rara vez se llevan a la práctica.

Los primeros jesuitas inventaron toda una serie de técnicas y prácticas para formar discípulos que tuvieran conciencia de sí mismos. Aislados durante un mes del trabajo, las amistades, las noticias y hasta de las conversaciones casuales, los novicios dedicaban toda su energía a una minuciosa evaluación de sí mismos. Practicar los ejercicios espirituales era el momento culminante de un régimen de entrenamiento que lo abarcaba todo, hasta mendigar comida y posada en un largo peregrinaje. Los novicios salían del entrenamiento

sabiendo lo que querían en la vida, cómo alcanzarlo y qué debilidades podían hacerlos tropezar.

Tomar conciencia de sí mismo es un producto nunca terminado. Sin duda, algunos de los valores que lo guían a uno en la vida se adoptan desde temprana edad y de ahí en adelante no son negociables, pero nuestro complejo mundo sigue cambiando. Los líderes también tienen que cambiar. Cada uno de los primeros jesuitas dedicaba todos los años una semana de intensa concentración a revitalizar su compromiso central y evaluar su rendimiento durante el año anterior. Además, las técnicas jesuitas de autoconocimiento permitían acomodarse al cambio porque infundían al novicio el hábito de continuo aprendizaje y de meditación diaria sobre sus actividades. Estas técnicas siguen siendo pertinentes hoy, precisamente porque se diseñaron para que los individuos muy ocupados “reflexionaran sobre la marcha”. Los religiosos anteriores a los jesuitas por lo general confiaban en las paredes del convento para que les ayudaran a concentrarse todos los días y a permanecer dueños de sí mismos. Pero Loyola echó por tierra las paredes del claustro y sumergió a los jesuitas en el mar tormentoso de la vida cotidiana. Una vez que cayeron las paredes, los jesuitas tuvieron que apelar a otras técnicas para permanecer serenos en medio de la barahúnda infernal que los rodeaba, exactamente lo mismo que a todos nosotros.

Siglos después los estudios académicos al fin se están poniendo al día con la visión de Loyola y están validando su insistencia en el conocimiento de uno mismo. Aun cuando muchos ejecutivos ascienden por la jerarquía en virtud de su destreza técnica, su inteligencia natural o por pura ambición, por sí solas estas características rara vez dan por resultado un

liderazgo sobresaliente a largo plazo. La investigación moderna sugiere que el cociente intelectual y las habilidades técnicas son mucho menos importantes para un liderazgo de éxito que un maduro conocimiento de uno mismo. En otros términos, la dura experiencia indica que el factor crítico está en las destrezas ideales que implica el conocimiento de uno mismo.

Ingenio: “Todo el mundo será nuestro hogar”

Los líderes se acomodan y hacen acomodarse a los demás en un mundo cambiante. Exploran nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda esperarles a la vuelta de la esquina. Afirmandose en principios no negociables, cultivan la “indiferencia” que les permite adaptarse sin temor.

Para Ignacio de Loyola el ideal jesuita es “vivir con un pie levantado”, es decir, siempre listo para responder a las oportunidades que se ofrezcan.

El conocimiento de uno mismo es la clave para vivir bien con un pie levantado. Un líder tiene que despojarse de hábitos arraigados, prejuicios, preferencias culturales y abandonar esa actitud de “así es como lo hemos hecho siempre” — el lastre que impide una rápida respuesta adaptable. Las creencias básicas no son negociables; son el ancla que permite cambiar resueltamente en lugar de dejarse llevar por la corriente sin propósito alguno. El líder se adapta confiadamente, sabiendo qué es y qué no es negociable.

Un cambio aparentemente interminable ha ofuscado a nuestra generación. En los últimos cincuenta años el hombre llegó a la Luna y la mayoría de los habitantes de la Tierra

aprendieron a comunicarse por el correo electrónico. Los primeros jesuitas afrontaron cambios igualmente profundos. Los viajes de descubrimiento triplicaron la extensión del mundo habitado entonces conocido por los europeos. Asia y América empezaron a aparecer en el mapamundi —es decir, en la versión europea del mapamundi— en contornos indefinidos que se fueron precisando en las primeras décadas del siglo XVI.

En Europa, la reforma protestante, iniciada por Martín Lutero, acabó en una sola generación con la dominación monolítica que la Iglesia católica romana había ejercido durante siglos sobre el cristianismo, y ganó amplio apoyo para nuevas ideas y prácticas religiosas. Los reformadores contribuyeron a fomentar la primera revolución mundial de los medios de información. Se ha calculado que Lutero personalmente fue el autor de una cuarta parte de los títulos que se publicaron en Alemania en un período de diez años. A medida que Lutero y otros aprovechaban por primera vez en su corta historia todo el poder de la prensa de imprimir, los editores inundaban a Europa con más libros y folletos en cincuenta años que cuantos se habían publicado en el milenio anterior.

En esos tiempos atribulados, la jerarquía del Vaticano vaciló entre una actitud de parálisis y una reacción defensiva frente al ambiente turbio⁴. Atareadas con otras prioridades o chapaleando en la negación, las autoridades eclesiásticas primero dejaron que se enconara el reto de Martín Lutero y luego excomulgaron sumariamente al monje disidente y le

⁴ Estrictamente hablando, el término *Vaticano* —como sinónimo de la burocracia papal— no se usó con propiedad antes de 1870. En virtud de la brevedad, se usa a través de este libro aunque constituya un anacronismo.

dieron así una plataforma en torno a la cual podía concitar apoyo. Mientras Lutero y otros inundaban a Europa con libros y panfletos en los cuales exponían su doctrina, las autoridades del Vaticano se ocupaban en publicar su primer índice de libros prohibidos.

Mientras el Vaticano se esforzaba por detener el cambio que no era de su agrado, los jesuitas de Loyola se lanzaron resueltos a ese mundo cambiante. En Europa, los funcionarios del Vaticano condenaban la Biblia y los libros de oraciones en lenguas vernáculas, pero los jesuitas preparaban originales traducciones y diccionarios del tamil, el japonés, el vietnamita y muchos otros idiomas para poder presentar su evangelio en las lenguas nativas a las poblaciones locales. Mientras una pesada iglesia institucional desperdiciaba casi diez años en preparar el Concilio de Trento —donde se galvanizarían sus respuestas estratégicas a la amenaza protestante— los jesuitas, más ágiles, adelantaban su agenda estratégica con mayor rapidez y urgencia. En el término de diez años de identificación con la educación superior como prioridad para la década de 1540 habían abierto más de treinta universidades alrededor del mundo.

¿Cómo se adaptaron tan rápida y totalmente los jesuitas a ese mundo que probablemente cambió tanto durante su vida como había cambiado en los mil años anteriores? Los jesuitas apreciaban la agilidad individual y corporativa. Eran rápidos, flexibles, abiertos a nuevas ideas. Las mismas prácticas que fomentaban el conocimiento de sí mismos, los *ejercicios espirituales* de Ignacio de Loyola, infundían “indiferencia”, o sea desapego a lugares y posesiones, porque lo contrario puede dar por resultado indebida resistencia al movimiento y al cambio. El mensaje de “vivir con un pie

levantado” se reforzó sin cesar: los lugartenientes de Loyola recorrieron Europa recordándoles a los jesuitas dispuestos a acoger nuevas misiones que “el mundo entero sería su hogar”. Loyola los estimulaba así a actuar en la práctica con rapidez, pero al mismo tiempo describía una actitud mental que todo jesuita debía cultivar.

Amor: “Con más amor que temor”

Los líderes se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valer como individuos dotados de talento, dignidad y potencial para dirigir. Encuentran esos mismos atributos en otras personas y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás. Crean ambientes rodeados y activados por la lealtad, el afecto y el apoyo mutuo.

Maquiavelo aconsejaba a los líderes que “ser temidos es mucho más seguro que ser amados”, consejo que no sorprende en boca de un hombre que estaba convencido de que los seres humanos son “ingratos, volubles, mentirosos e impostores, cobardes y ávidos de ganancias”.

Loyola tenía un criterio diametralmente opuesto; aconsejaba a los directores de los jesuitas gobernar con “todo el amor y modestia y caridad posibles”, de manera que sus equipos medraran en ambientes “de más amor que temor”.

Esta actitud tan patentemente contraria de los jesuitas provenía de su visión totalmente contraria del mundo. Mientras Maquiavelo veía el mundo poblado por embaucadores, miedosos y desagradecidos, los jesuitas lo veían a través de un lente muy distinto: veían a cada persona como un ser dotado de singular talento y dignidad. La conducta de los

Maquiavelo asesoró a César Borgia. Los Borgia pasaron

jesuitas provenía de su visión, así como los consejos de Maquiavelo de la suya. Movidos por el amor, los jesuitas trabajaban con pasión y valor, ya fuera enseñando a los adolescentes o enfrentándose a los colonizadores que abusaban de los pueblos indígenas de América Latina.

Los jesuitas continuaron comprometidos con esa visión porque funcionaba. Los llenaba de energía trabajar con colegas que los estimaban, confiaban en ellos y los apoyaban. Sus equipos estaban unidos por lazos de afecto y lealtad, no minados por traiciones ni críticas. Francisco Javier, pionero de la Compañía de Jesús en el Asia, dio ejemplo elocuente del gran poder de esos lazos. Cruzando el continente en todas direcciones, miles de kilómetros y varios años apartado de sus colegas fundadores, derivaba energía de unos cuantos trozos de papel que llevaba consigo y en los cuales constaban las firmas de aquéllos. ¿Por qué? Las firmas le recordaban “el gran amor que mis colegas siempre me mostraron y me siguen mostrando”. Sería difícil imaginar hoy a un ejecutivo de una compañía abriendo su maletín para derivar similar energía del último memorando recibido de la sede principal.

Su visión igualitaria y global les permitió a los jesuitas organizar equipos en los cuales convivían sin chocar novicios de la nobleza europea con hijos de las familias más pobres del mundo, y todo lo intermedio. Entre quienes trabajaban en la China había nacionales de media docena de países, siglos antes de que el término “equipos multinacionales” entrara en el léxico de las grandes corporaciones.

Todo el mundo sabe que las organizaciones, los ejércitos, los equipos deportivos y las compañías dan lo mejor de sí cuando los miembros del equipo se respetan los unos a los

otros, se estiman y se valoran, se tienen recíproca confianza y sacrifican pequeños intereses egoístas para apoyar las metas del equipo y el éxito de sus colegas. Los individuos también dan lo mejor de sí cuando los respeta, los estima y confía en ellos alguien que genuinamente se interese por su bienestar. Loyola no tenía miedo de llamar este conjunto de actitudes “amor”, y aprovechó su poder vitalizador y unificador para su equipo jesuita. Los líderes eficaces también aprovechan hoy ese poder.

Heroísmo: “Despertar grandes deseos”

Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. Los héroes sacan oro de lo que tienen a mano en lugar de esperar a tener en la mano oportunidades de oro.

Los consultores en administración buscan sin cesar la fórmula segura para suscitar un desempeño motivado y comprometido de los individuos y los equipos. Por más que los gerentes quisieran operar un interruptor o apretar un botón para activar a los trabajadores, las cosas no funcionan así. No existe un botón eléctrico para motivar; o, más bien, sí hay una especie de botón, pero está *en el interior* de cada uno. Sólo el individuo puede motivarse a sí mismo.

Loyola animaba a los jesuitas de Ferrara, en Italia, diciéndoles que “trataran de concebir grandes resoluciones y provocar deseos igualmente grandes”. No era un consejo aislado. La cultura jesuita impulsaba a los miembros de la Compañía a concebir “grandes deseos” mediante la visualización de objetivos heroicos. Así obtenían un comportamien-

to sobresaliente de individuos y equipos. Lo mismo ocurre cuando atletas, músicos o gerentes se concentran firmemente en metas ambiciosas. También movía a los jesuitas una energía infatigable, expresada en una consigna simple, *magis*, que en latín quiere decir “más”, siempre algo más, algo más grande. Esa consigna llevó a los exploradores jesuitas de todo el mundo a ser los primeros europeos que penetraron en el Tíbet y reconocieron las fuentes del Nilo Azul y las cabeceras del río Misisipí. A los maestros jesuitas en centenares de colegios, la consigna *magis* los centraba en proveer la educación secundaria de más alta calidad disponible en el mundo: un estudiante a la vez, un día a la vez. Hicieran lo que hicieran, se mantenían convencidos de que el rendimiento de la más alta calidad se obtenía cuando los individuos y los equipos apuntaban más alto.

Sobre esta convicción construyeron su compañía. Aspiraban a poner el esfuerzo total del equipo al servicio de algo que era más grande que cualquier individuo, a pesar de que el compromiso del equipo dependía del compromiso individual. Cada novicio pasaba primero por el proceso de dar forma *personalmente* a las metas del equipo y apropiarse de ellas, de provocar sus propios “grandes deseos” y motivarse a sí mismo.

¿Cómo crearon los jesuitas la compañía religiosa de más éxito en la historia? ¿Y cómo llegan los individuos a ser líderes hoy? Conociéndose a sí mismos. Innovando para amoldarse a un mundo cambiante. Amando al prójimo. Apuntando muy alto y más lejos.

Conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y heroísmo. No son cuatro técnicas sino cuatro principios que dan forma a una manera de vivir, un modo de proceder. Ningún jesuita

triunfó adoptando tres de los principios y prescindiendo del cuarto. Para entender el liderazgo jesuita tenemos que diseccionarlo primero, estudiar sus cuatro elementos medulares y en seguida volver a reunirlos para traer a la vida ese liderazgo, pues su poder real no reside en la simple suma de sus partes sino en lo que resulta cuando esos cuatro principios se refuerzan recíprocamente en una vida integrada.

En los capítulos siguientes se exploran más detalladamente estos cuatro pilares, pero la historia del liderazgo jesuita debe empezar por el hombre que principalmente lo inspiró: Ignacio de Loyola. Su historia personal, de militar a líder de la sociedad, es un arquetipo familiar, tan venerable como George Washington y de tanta actualidad como Colin Powell. Pero la transformación de San Ignacio de soldado a líder de una compañía se sale de los estereotipos de cómo ocurren las transformaciones humanas y provoca la reflexión sobre los atributos que distinguen el verdadero liderazgo. En el capítulo siguiente se repasan igualmente los sencillos comienzos de la Compañía de Jesús, fundada por un grupo de hombres que carecían de un producto, de una marca o de un plan de negocios, pero que percibían con toda claridad lo que apreciaban y cómo querían ver esos valores reflejados en su trabajo.