



Antología Liderazgo

El liderazgo al estilo de los Jesuitas

Capítulo 5

El liderazgo al estilo de los Jesuitas

ORDENAR SU PROPIA VIDA

El conocimiento de sí mismo como base del liderazgo

Quien sabe lo que quiere puede buscarlo energicamente. Nadie llega por accidente a ser un gran maestro, padre, violinista o ejecutivo de una corporación.

Sólo quienes conocen sus debilidades pueden enfrentarse a ellas o incluso superarlas. Los ejecutivos cuya carrera se estanca por falta de confianza en si mismos sólo pueden reanudar su trayectoria ascendente si identifican y atacan sus debilidades.

A quienes han identificado que los mueve a comprometerse de todo corazón no les cuesta trabajo mantenerse motivados.

En estas afirmaciones no hay nada nuevo, y sin embargo, aunque son obvias, pocas personas hacen la inversión personal para beneficiarse de ellas.

Muchas personas invierten tiempo y dinero para adquirir las credenciales y destrezas profesionales necesarias para el éxito. Los líderes invierten igualmente en sus destrezas humanas, en su capacidad de conducir. Un viaje introspectivo, ya sea que se haga de una vez o en un largo periodo de tiempo, sienta los cimientos del éxito.

Este viaje comprende:

- Apreciarse a sí mismo como persona de talento;
- Identificar fallas personales que impiden la realización de todo el potencial, especialmente las debilidades que se manifiestan como tendencias habituales;
- Expresar metas y aspiraciones personalmente motiva-doras, sin contentarse con ir a la deriva sino con vivir de acuerdo con el propio sentido de magis;
- Determinar qué representa uno, qué influencia quiere tener;
- Desarrollar una visión general que lo guie en el trato con los demás: y
- Adquirir el hábito de actualizarse con regularidad, en efecto diariamente, en todo lo anterior.

Quienes adquieren esta serie de destrezas personales se hacen mucho más capaces de adelantar una acción compro-metida, enérgica. Imagínesse el poder colectivo de millares de personas que posean estas destrezas personales. Por eso, Vladimir Lenin, que no era amigo de los jesuitas — ni de ningún creyente en alguna religión — envidiaba al equipo de Loyola; se cuenta que una vez dijo que si sólo tuviera una docena de cuadros tan talentosos y dedicados como los jesuitas, su movimiento comunista barrería el mundo.

Por fortuna todo el mundo posee la capacidad de cultivar las destrezas del liderazgo si hace la inversión introspectiva que las desarrolla.

Nadie que carezca de habilidades técnicas sería tan ingenuo de entrar a una empresa creyendo que va a tener éxito: ¿quién se imagina que puede ser un buen contador sin saber de contabilidad, o un buen abogado sin haber estudiado derecho? Sin embargo, somos tan ingenuos que creemos que los que no se conocen a sí mismos —sus virtudes, debilidades, valores y visión del mundo— pueden a la larga alcanzar éxito. A medida que el mundo se hace más complejo y cambia más que el loco ambiente del siglo XVI, se hace más claro que sólo quienes tienen una capacidad hondamente arraigada de aprendizaje continuo tienen posibilidad de sobrenadar en el oleaje del cambio. Joseph Bada-racco, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, escribe sobre la importancia del hábito de la autorreflexión. Después de entrevistar a líderes corporativos para entender cómo manejaron felizmente las crisis o momentos determinantes en sus compañías, Badaracco concluye:

Pueden hacer una pausa en las tareas gerenciales que consumen su tiempo y emprender un proceso de indagación interior — un proceso que más comúnmente se realiza de carrera y no en un tranquilo aislamiento. Pueden ahondar más allá de la agitada superficie de su vida cotidiana y reconcentrarse en sus valores y principios básicos. Una vez revelados, esos valores y principios renuevan su sentido de propósito en el trabajo y actúan a modo de trampolín para la acción pragmática y políticamente astuta. Repitiendo el proceso una y

otra vez durante su vida de trabajo, esos ejecutivos logran plasmar una auténtica y recia identidad basada en su propia comprensión de que es lo correcto. Y de esta manera empiezan a hacer la transición de gerentes a líderes.

Si el conocimiento de sí mismo es crucial para el éxito del líder, como lo han sostenido Loyola, Peter Drucker, Daniel Goleman, Badaracco y otros, tenemos que revisar nuestras ideas sobre el liderazgo y cómo ayudamos a los líderes a desarrollarse. En primer lugar, nadie puede hacer que otro se conozca a sí mismo, de modo que los líderes tienen que hacerse ellos mismos. Sólo yo puedo reunir la voluntad, el valor y la honradez para examinar a mi mismo. Otros - maestros, gerentes, amigos, padres y mentores- ayudan, por supuesto, pero más bien desempeñan un papel como el de "director" en el instrumento clave de Loyola para conocerse a sí mismo: los ejercicios espirituales. La función del director es "señalar, como con el dedo, la veta de la mina para que cada uno la excave por sí mismo"

Senalar la veta para que otros la excaven: los hijos, los empleados, los compañeros de trabajo, los amigos. Pero primero hay que tomar la decisión de perseguir toda la vida la meta de conocerse a sí mismo. Todo liderazgo empieza por el liderazgo de sí mismo. Lo primero son las bases: las metas y los valores, el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, y una perspectiva del mundo. En seguida viene el vigorizante hábito diario de actualizar y profundizar el conocimiento de sí

mismo, al mismo tiempo que uno se sumerge en un mundo en permanente evolución.

UNA COMPAÑÍA DE DIEZ HOMBRES SIN PLAN: LOS COMIENZOS DEL CRECIMIENTO DE LOS JESUITAS

Los jesuitas se esforzaban por mantenerse a la par con su éxito desbordante. La Compañía de diez hombres sin plan fundada en 1540 se había centuplicado en quince años, y Loyola se vio a la cabeza de un contingente de mil hombres dispersos por docenas de avanzadas en cuatro continentes.

Jesuitas emprendedores olian las oportunidades en lugares que pocos europeos conocían o habían visitado, lugares que hoy son Japón, Brasil, Etiopía, Madagascar, Sri Lanka, Malasia y demás. El rey Juan III de Portugal se enteraba más acerca de su imperio colonial por los jesuitas que por sus propios cortesanos, exploradores o diplomáticos. Mientras que éstos se quedaban en la relativa seguridad de las factorías establecidas en el litoral, los jesuitas se mezclaban con las comunidades del interior y se constituían en embajadores ante las cortes reales.

No menos aventurera, aunque si con mejor suerte, fue la acción de la Compañía en su propio terreno, o sea en Europa. Más de 30 colegios jesuitas funcionaban en el

continente para la época en que murió San Ignacio, progreso nada despreciable para una compañía que 12 años atrás no había abierto ni manejado nunca una escuela. Las operaciones en Europa no se limitaron a establecer instituciones de educación superior. Los funcionarios de la Iglesia reclutaban jesuitas bien preparados y de talento para ayudar en la contrarreforma, fortalecer a las congregaciones vacilantes o volver a captar comunidades que ya se habían pasado al protestantismo en Europa central y septentrional.

A medida que los triunfos de los jesuitas atraían más clientes y aumentaba la demanda de sus servicios, sus oportunidades superaron los recursos. Un jesuita describía así su abrumadora carga de trabajo: "Nunca me puedo retirar antes de la medianoche. Algunas mañanas encuentro que han escalado los muros y se han instalado dentro de mi casa, esperándome". Los fundadores estarían sin duda encantados con la notoriedad y el éxito, superiores a sus mayores esperanzas, pero ese mismo éxito les planteó el crónico dolor de cabeza de la dotación de personal. Olas de jesuitas se dispersaban por todo el mundo para establecer cabezas de playa e inevitablemente volvían los ojos a la sede en solicitud de refuerzos. En Roma, Loyola se devanaba los sesos con la ecuación de personal que no se podía resolver.

La paciencia se agotaba. Jerome Domenech seguramente esperaba una rápida respuesta cuando le escribió a Loyola quejándose de la falta de personal, puesto que su operación en Sicilia era una vitrina de exhibición: la primera

escuela jesuita que se abría para estudiantes laicos. La respuesta de Roma sí fue rápida, pero en vez de anunciarle que le enviaban ayuda, Domenech se enteró de que sus quejas estuvieron a punto de costarle su empleo. El secretario de Loyola le decía: "Si nuestro padre [es decir, Loyola] no se viera impedido por ciertas consideraciones, le demostraría de una manera mucho más efectiva a vuestra reverencia cuánto le han disgustado sus quejas, que reflejan descrédito para él, puesto que: también vuestra reverencia critica en público sus nombramientos como desacertados". Y en seguida, sin que Domenech se lo hubiera pedido, el secretario pasaba a enumerar los problemas de personal que asediaban a Loyola en Italia:

Vuestra paternidad no ve (y esto es aun más sorprendente) que nuestro padre está obligado a ver por el bien universal, así que además de darle hombres suficientes para realizar la labor que vuestra reverencia ha emprendido, él debe tener en cuenta a otros para quienes Nuestro Señor quiere servirse de nuestra Compañía y sus miembros. El colegio de Venecia tiene un solo sacerdote que no tiene conocimientos de filoso-fra ni teología; el de Padua tiene dos que poco entienden de literatura; el de Medina tiene dos que son apenas regulares en latin y son aún muy jóvenes.

Domenech no fue el único jesuita insatisfecho, ni fue el único que metiera el brazo en el avispero para pedir ayuda. El holandés Peter Canisius comandaba las filas de la contra-

reforma en el norte de Europa, labor muy visible y crítica tanto para el Vaticano como para los jesuitas. Sin embargo, incluso él hubo de suplicar que le mandaran refuerzos; y lo mismo que su colega en Sicilia, se llevó su buen rapapolvo: "No debe su paternidad ser tan persistente en pedirnos un nuevo ayudante a todas horas del día. No somos ricos en maestros experimentados".

UN PROBLEMA COMÚN AYER Y HOY

El problema de los jesuitas nos es familiar. Compañías de gran éxito y rápido crecimiento encuentran inevitablemente dificultades para conseguir el personal que necesitan. A fines de la década de 1990, el panorama económico ofrecía más puestos de trabajo que personas preparadas para desempeñarlos. Las compañías de la "nueva economía" de la Internet, de rápido crecimiento pero, como se vio luego, mal concebidas, disputaban a los negocios de la "vieja economía" el escaso número de trabajadores calificados. La prensa comercial inventó una frase para describir esa crisis: "la guerra por el talento". Y aunque incontables restos de compañías en línea, antes tan alabadas, afean el panorama económico, su desaparición no ha traído un armisticio en esa guerra.

Ya no son sólo las principiantes de rápido crecimiento como la Compañía de Jesús en sus comienzos o las punto-com de nuestros días las que luchan por encontrar talentos.

El reciente malestar económico puede hacer que la “guerra por el talento” parezca una idea trasnochada, pues las empresas de hoy parecen haber logrado el tope de candidatos bien calificados. En los Estados Unidos, el exiguo índice de natalidad presagia una escasez a largo plazo de personal de calidad que afectará a las compañías en toda clase de industrias. Por ejemplo, la población económicamente activa alimentada por la generación de posguerra creció a razón de 2,3% anual de 1975 a 1990; pero de ese año a 2005 habrá crecido sólo el 1,2% al año, que es la tasa más baja desde 1930. El sector más productivo de la población, que es el de trabajadores de 35 a 44 años de edad, va a disminuir aproximadamente en un 15% entre 2000 y 2015. Y si para la economía estadounidense estas proyecciones estadísticas son preocupantes, las perspectivas en otras partes son peores aún. En los primeros 20 años del nuevo milenio, la población trabajadora total disminuirá en cuatro de las diez economías más grandes del mundo: el Japón, Alemania, el Reino Unido y Francia.

Los empleadores no pueden hacer mucho por reforzar el lado de la oferta de esta ecuación: quienes en 2015 van a constituir el sector entre los 35 y los 44 años ya nacieron. Es muy tarde para producir más. Políticas más liberales de inmigración sólo podrían cerrar una pequeña parte del déficit.

Los consultores de administración ya se han acostumbrados a guiar a los emprendedores que crecen rápidamente a sortear estas deficiencias, y habrían aconsejado también

a Loyola y sus atribulados colegas hacer un reclutamiento más amplio, enrolar gente tan activamente como fuera posible y preparar en menos tiempo a los novicios para mandarlos al terreno. Los consultores les habrían dicho a los jesuitas que sus problemas de personal eran en realidad un buen síntoma, el subproducto natural del impulso empresarial que proviene de su ventaja de ser los primeros. Los jesuitas dominaban el nuevo mercado de la educación porque sus competidores todavía no se habían organizado para aprovechar las oportunidades. Mas que todo, debían defender y ampliar la dominante participación de mercado que ya tenían y mantener a raya a los competidores.

LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL PERSONAL

Si el problema de los jesuitas no es único en la historia de las compañías, tal vez sí lo sea su reacción. Unos cuantos de los subalternos de Loyola mostraron un espíritu que les habría valido un lucrativo puesto de consultores si hubieran vivido unos pocos siglos más tarde. En sus juntas analizaron el problema, discutieron y formularon 18 tácticas de enganche, que incluyeron en un proyecto de las Constituciones jesuitas que sometieron a la aprobación de Loyola. Este las devolvió con un rudo comentario garrapateado al margen de las propuestas: “Suprimirlas todas o dejar unas pocas, pero que siempre siga siendo muy difícil entrar [a la orden jesuita]”.

¿Sería que el prior estaba de mal humor ese día? Nada de eso. Su rechazo de las técnicas que le proponían no fue una aberración. En realidad, aunque dirigía una empresa que crecía más rápidamente que el personal para manejar las nuevas oportunidades, Loyola no quería admitir gente en la Compañía con excesiva liberalidad. Acelerar el alistamiento de postulantes no le preocupaba. Un colega recordaba haberle oído decir que "si algo lo hacía desear seguir viviendo... era poder hacer más estricta la admisión a la Compañía".

De modo que el proceso de selección se hizo más estricto aún. ¿Se abrevió el entrenamiento a nivel de ingreso para apresurar el envío de los alistados a los lugares donde tanto se necesitaban en todo el mundo? Eso jamás. Los novicios se sometían a una orientación más larga y rigurosa que los de cualquier otra orden religiosa o empresa comercial. En otras religiones, los recién ingresados por lo general se preparaban para el sacerdocio en un año de intensa enseñanza de las reglas, prácticas y estilo de vida de su orden, bajo la tutela de un superior experimentado; entre los jesuitas los postulantes se sometían a un entrenamiento espiritual que duraba el doble y, además, después de pasar años trabajando en el terreno, tenían que regresar a la sede para ser sometidos a un año más de desarrollo profesional y para hacer examen de conciencia en mitad de su carrera. Oficialmente la compañía llamaba esto la tercera probación, pero los primeros jesuitas también lo llamaban la escuela del afecto.

Como cualquier consultor lo habría advertido,

la selectividad en el enganche y el largo adiestramiento causaban inevitablemente un cuello de botella en la tarea de reforzar las operaciones. Doce años después de la muerte de Loyola, el tercer general de los jesuitas, Francis Borgia, cerraba escuelas selectivamente porque temía que la base de talentos se estaba dispersando demasiado. Y el quinto general, Claudio Acquaviva, negó más de 150 solicitudes de abrir nuevas escuelas. No sabemos qué les habrían aconsejado a estos generales jesuitas los consultores en administración del siglo XVII, si los hubiera habido; hoy les habrían advertido que se estaban exponiendo a perder su "ventaja de ser los primeros. Pero el liderazgo jesuita no se inmutó. Lejos de asustarse porque se perdían algunas oportunidades, reforzaron su dedicación al desarrollo personal: dieron a los gerentes jesuitas locales instrucciones de que por ningún motivo se podían sacrificar los ejercicios espirituales por el afán de mandar gente al terreno.

A primera vista esa estrategia parece contraproducente, pues ya estaban cortos de personal. Se diría que Loyola y quienes le siguieron debían haberse concentrado en atraer más postulantes en lugar de hacer más rígidos los requisitos de entrada. Al rechazar oportunidades y dilatar el adiestramiento, lo que hacían era perder el impulso de la compañía.

Pero lo que resultó no fue una pérdida de impulso. Los miembros pasaron de 10 en 1540 a 1 000 en 1556, año en que murió Loyola, y a más de 5 000 en 1580. El primer

colegio jesuita se había abierto en 1548; más de 30 estaban en pleno funcionamiento a la muerte de Loyola y más de 200 se establecieron antes de que terminara el siglo. En efecto, nada de contraproducente tenía la estrategia jesuita. En el léxico de nuestros consultores en administración figura mucho la "ventaja de ser los primeros", pero también el "crecimiento sostenible". Muchas empresas han quebrado por no poder sostener su crecimiento. Los clientes en línea del siglo XXI, encantados con la promesa de que podrían hacer por computador sus compras de fin de año, se desencantaron con los vendedores por la Internet que no habían previsto la necesidad de entregar los pedidos antes de la mañana de Navidad. La mayoría de esas superambiciosas compañías en línea no vivieron para ver una segunda Nochebuena.

Los líderes jesuitas reconocieron que el gran éxito de su compañía era resultado directo de un servicio de la más alta calidad. Municipios de toda Europa los inundaban con solicitudes de que abrieran escuelas, y la inundación probablemente seguiría mientras la reputación de la compañía permaneciera intacta. La misma dinámica explica su éxito para atraer postulantes: su reputación de selectividad, altas normas y notables resultados eran precisamente lo que atraía a los jóvenes de talento. Los jesuitas seguramente habrían conseguido más aspirantes en corto tiempo si bajaban su estándar, pero esa táctica habría perjudicado su capacidad de atraer a la larga a los jóvenes que realmente querían atraer, los que llamaban *aptissimi*, voz latina con la cual designaban a lo mejor de lo mejor en

materia de talentos en Europa y más allá. Al frenar un crecimiento desorbitado y rechazar las tácticas de pescar cualquier cosa, mantuvieron su reputación y su empinada trayectoria de crecimiento. Paradojicamente, siguieron creciendo rápidamente porque no crecían con excesiva rapidez.

La historia de los jesuitas, que ya va para los 500 años, habría sido muy instructiva para incontables emprendedores de rápido crecimiento que se estrellaron y se quemaron de manera espectacular después de una meteórica explosión de exagerado crecimiento. Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con el conocerse a sí mismo, primer principio del liderazgo jesuita y tema de este capítulo?

Muchísimo.

EL VÍNCULO ENTRE EL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO Y EL ÉXITO

Ni Loyola ni sus sucesores se sentaron jamás a discurrir sobre la ventaja de ser los primeros ni sobre el crecimiento sostenible. Se preocupaban sin duda por preservar el futuro de su compañía y aprovechar las muchas oportunidades que veían a su alrededor, pero todo indica que no se concentraban en grandiosas estrategias para toda la compañía sino en la sencilla estrategia de modelar jesuitas de calidad, uno por uno, lo que hoy llamaríamos modelar líderes.

El último proyecto de Loyola fue traducir la visión jesuita en una robustísima serie de reglas y procedimientos para gobernar a la joven Compañía. El resultado fue una obra de 250 páginas llamada Las Constituciones, cuyas dos terceras partes están ocupadas por las guías para escoger y entrenar novicios; todo lo demás, concerniente a la vida jesuita, está contenido en unas 80 páginas: reglas de trabajo, métodos de gobierno, criterios para elegir jefes, guías para entrar en nuevos negocios, etc. Es de suponer que no fue que a Loyola se le acabaran las fuerzas cuando terminó la sección sobre entrenamiento; el mensaje implícito en la disparidad de los textos citados es obvio: que el éxito continuo depende de convertir a los novicios en líderes. Resuelto ese problema, esos mismos líderes resolverán todos los demás.

Para los jesuitas la formación de líderes tenía poco que ver con el desarrollo de habilidades técnicas o vocacionales. Ellos creían en el adiestramiento en servicio, que con frecuencia lanza al principiante a aguas profundas. Los superiores mandaban a los jóvenes jesuitas a hacer un viaje marítimo de dos años, confiando en que cada uno aprendería las destrezas necesarias para su trabajo: conocimiento del idioma, asimilación a una cultura extraña y, en caso de necesidad, hasta la capacidad de operar un astrolabio, levantar un mapa o construir un cañón. El viajero no llevaba consigo manuales técnicos para hacer frente a cualquier contingencia potencial. Llevaba, sí, la más importante de todas las destrezas para sobresalir en ambientes extraños: el conocimiento de sí mismo.

Cuatrocientos cincuenta años después, el continuo énfasis puesto por los jesuitas en el conocimiento de sí mismos encuentra validación en todas partes. Es cierto que sería difícil encontrar un informe anual de una sociedad anónima que ensalce el conocimiento de sí mismo con el mismo orgullo que se reserva para una alta relación precio-utilidades. Pero ya empiezan los académicos a señalar el fuerte vínculo entre el conocimiento de sí mismo y el éxito.

Peter Drucker ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos 30 años. Ha escrito de manera convincente sobre las ramificaciones de nuestra cambiante economía, en especial sobre el desplazamiento hacia la "economía del conocimiento" impulsado por la tecnología. No hace muchos años, el trabajo de la mayoría de las personas implicaba seguir órdenes y realizar las tareas que se les asignaban. Los jefes parcelaban las tareas y éstas encajaban en una rutina ordenada y previsible de la corporación. Hoy no es así. Hoy los puestos de trabajo se han vuelto en gran medida autodirigidos y el cuadro general no es nada previsible. Hay menos supervisores que den instrucciones.

Muchas veces, las compañías, continuamente y sin contemplaciones, han eliminado niveles jerárquicos y han prescindido de mandos medios, en busca de eficiencia. Los gerentes de nivel intermedio que sobreviven son responsables por un tramo de control más amplio: están demasiado ocupados para supervisar detalladamente a sus subalternos. La mayoría de los empleados de oficina

actúan por su cuenta casi todo el tiempo y asignan prioridades independientemente a sus diversas responsabilidades. Además, en un mercado más competitivo y cambiante, las compañías tienen que reaccionar con mayor rapidez y urgencia, lo cual ha descentralizado más aún la toma de decisiones. En el actual ambiente de los negocios, "quien vacila está perdido". Empleados que antes habrían podido ser reprendidos por no consultar una decisión con su superior antes de tomarla, hoy son penalizados por no mostrar suficiente iniciativa.

Drucker destaca las implicaciones humanas de este cambio. ¿Cómo prosperan los trabajadores en tal ambiente? Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos han pasado a ser indispensables para todos. Ya nadie puede triunfar —ni siquiera sobrevivir— con sólo seguir órdenes. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma. Con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el camino.

¿Quiénes triunfan en semejante ambiente? Quienes tienen capacidad para aprender, innovar, asumir la responsabilidad de sus actos y correr riesgos. Estas características no son como las destrezas técnicas que requiere un abogado, un contador o un vendedor. Nacen de la comprensión de sí mismo, no del entrenamiento vocacional. Como lo sostiene Drucker en la Harvard Business Review, en este nuevo ambiente,

"las carreras que tienen éxito no se planean. Se desarrollan cuando las personas están preparadas para las oportunidades porque conocen sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores". Claro está que en ningún oficio se puede tener éxito si se carece de las destrezas técnicas necesarias, pero mientras que esas destrezas por sí solas pueden haber constituido una fórmula del éxito, hoy los empleados tienen también que ser capaces de evaluar sus fortalezas y debilidades y cómo los capacita su estilo de trabajo para un ambiente que cambia rápida y constantemente. En otras palabras, tienen que conocerse a sí mismos. Drucker destaca a dos de los mejores practicantes de estas habilidades y ofrece su propia evaluación, tal vez generosa, de cómo el conocimiento de sí mismos sirvió a sus compañías:

Juan Calvino e Ignacio de Loyola incorporaron una permanente evaluación de sí mismos en la práctica de sus seguidores. En efecto, la firme concentración en el rendimiento y los resultados que este hábito produce explican por qué las instituciones que estos dos hombres fundaron, la Iglesia calvinista y la Compañía de Jesús, llegaron a dominar a Europa en el curso de 30 años.

Si bien algunos historiadores pueden discutir la afirmación de que los jesuitas y los calvinistas dominaron a Europa en 30 años, menos discutible es la tesis básica de Drucker. La rapidez del cambio social y corporativo se está acelerando y los individuos, tanto en su vida personal como

en la profesional, se ven obligados a tomar más decisiones y más rápidamente, con menos orientación, información incompleta y pocos antecedentes pertinentes. Moverse con acierto en un panorama tan variable pone a prueba la confianza de uno en sí mismo, su buen juicio, su capacidad de aprendizaje y la seguridad en la toma de decisiones.

Daniel Goleman ha realizado una extensa investigación en el campo gerencial del conocimiento de sí mismo, y como resultado ha escrito dos éxitos de librería: *Emotional Intelligence* y *Working with Emotional Intelligence*. Goleman ha estudiado en particular como algunos altos ejecutivos han triunfado mientras que otros han fracasado.

Sabemos lo que esperamos que hagan estos líderes: señalar una dirección y establecer una visión; motivar equipos para realizar metas; sobreponerse a los obstáculos y producir cambio para mejorar. Las compañías generalmente tienen procedimientos para identificar los empleados inteligentes, talentosos y ambiciosos con potencial para asumir funciones de liderazgo. Pero esos métodos de selección no siempre funcionan bien. Muchas estrellas que prometen se destruyen a sí mismas, sin realizar jamás su temprano potencial. Nadie entiende en realidad por qué algunos individuos de talento triunfan mientras que otros se estrellan y se queman, por qué el primero de la clase rara vez es el primero en la vida, ni por qué el brillante joven gerente no llega a director ejecutivo. Goleman ha enfocado su investigación en este rompecabezas, y sus percepciones no sólo tienen validez en el

mundo de los altos ejecutivos.

Cuanto más alto sea el cargo del individuo dentro de la empresa, tanto menos críticas para el éxito son las destrezas intelectuales y técnicas en comparación con el grupo de habilidades que Goleman denomina "inteligencia emocional". "Cuando comparé a los rendidores estrella en altos cargos de liderazgo con los que apenas bordean el promedio, encontré que casi el 90% de la diferencia entre unos y otros se podía atribuir a factores de inteligencia emocional más que a habilidades cognitivas". ¿Y qué es la "inteligencia emocional"?

Tal como la entiende Goleman, comprende cinco competencias básicas:

Conocimiento de si mismo: la capacidad de reconocer y entender los propios estados de ánimo, emociones y motivos.

Autodirección: la capacidad de controlar o cambiar la dirección de impulsos y estados de ánimo perjudiciales, la inclinación a suspender juicios y a pensar antes de actuar.

Motivación: la pasión del trabajo por motivos distintos del dinero o la posición.

Empatía: la habilidad de entender la conformación emocional de otras personas.

Destreza social: la pericia en el manejo de relaciones y la creación de redes de comunicación, la habilidad para encontrar un terreno común y crear un buen entendimiento.

Repasemos la lista. ¿Cuántas compañías entrevistan a los candidatos teniendo en cuenta estos criterios? ¿Cuántas tratan de desarrollar esas características en sus empleados? Y cuando identifican “futuros líderes”, ¿cuántas se basan en estas destrezas humanas?

Las respuestas a estas preguntas, por lo menos hasta hace poco, eran ninguna, ninguna y ninguna. Podemos derivar una obvia conclusión del trabajo de Goleman: ésa es la razón de que las compañías obtengan resultados errátiles en la selección y formación de líderes: casi siempre están buscando destrezas que no son las que se necesitan. Las estrellas nacientes en las corporaciones suelen distinguirse por su viva inteligencia, pero eso no es lo que las faculta para dirigir. Y buscar líderes dotados de cualidades que no vienen al caso es dar palos de ciego. Es como escoger futuros cantantes de ópera mediante el examen de su habilidad para el golf.

Por lo menos una compañía sí buscó potencial de inteligencia emocional en los candidatos y, lo que es más importante aún, formuló un programa para engendrarla en los novicios. Así lo ha venido haciendo desde hace más de 450 años. Lo que hemos llamado examen de conciencia de los jesuitas coincide muy bien con la idea de inteligencia emocio

nal de Goleman. Tanto los jesuitas como Goleman querían identificar las características personales indispensables para un buen liderazgo.

El resumen de cinco puntos de Goleman define en gran parte el “qué”, las conductas básicas y características personales de quienes poseen inteligencia emocional. El método jesuita va un paso más allá al identificar no sólo el “qué” sino también el “cómo”: un programa para crear esas habilidades. Centrales e irremplazables en el proceso eran los ejercicios espirituales. El novicio jesuita salía de sus 30 días de inmersión en el programa con valiosas aptitudes personales, incluyendo:

- La capacidad de reflexionar sistemáticamente sobre sus debilidades, sobre todo aquéllas que se manifiestan como tendencias habituales;
- Una perspectiva mundial integrada, una visión y un sistema de valores;
- Un profundo respeto por el prójimo y por toda la creación;
- Un aprecio por sí mismo como un ser querido e importante;
- La habilidad de desconectar las distracciones diarias a fin de reflexionar, y el hábito de hacer esto a diario; y
- Un método para considerar las alternativas y tomar las decisiones.

A la mayoría de los gerentes le encantaría contratar candidatos que demostraran poseer estas seis credenciales. El problema es que

éstas no aparecen en los *curricula vitae* y que no sabemos cómo averiguarlas en las entrevistas. Tampoco creemos que inculcarlas sea función de la compañía. Señalar que la falta de conocimiento de sí mismo está perjudicando la carrera de un impulsivo gerente está muy bien para la evaluación anual de rendimiento, pero, ¿debemos mostrarle a ese mismo gerente un camino hacia un mejor conocimiento de si mismo? Eso es lo que hacen los grupos de autoayuda, no las compañías.

El resultado de esta infortunada actitud está a la vista: la mayor parte de las empresas grandes tienen antecedentes muy pobres en lo tocante a identificar futuros líderes. Jóvenes que mucho prometen son ungidos y a la vuelta de poco tiempo su carrera se descarrila o se estanca, raras veces por falta de inteligencia o de conocimientos técnicos (que son lo que los hace surgir), sino porque nunca entienden sus debilidades y por tanto no pueden remediarlas. O nunca adquieren la destreza de aprender de la experiencia, aprovechar nueva información y rectificar el rumbo.

Tal desperdicio de talentos era inaceptable para Loyola. Ya de suyo era difícil encontrar aptissimi. En lugar de sólo desear que los jóvenes inteligentes poseyeran las destrezas humanas indispensables para tener éxito a largo plazo, él tenía suficiente confianza en la naturaleza humana para creer que esas destrezas se podían adquirir. Y tenía un procedimiento revolucionario para hacer que así sucediera.



Anáhuac

México