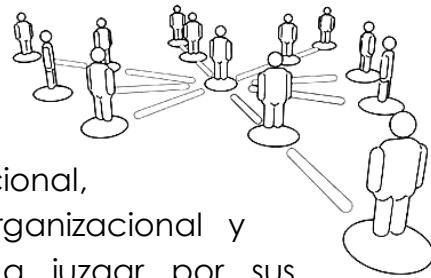




ESPIRITUALIDAD IGNACIANA EN LAS EMPRESAS DE HOY¹

Alfred Darmanin S.J

Hace quinientos años Ignacio no conocía ciertos términos que hoy se consideran fundamentales en el liderazgo de organizaciones y empresas. Conceptos tales como liderazgo transformacional, empoderamiento, organigramas, cultura organizacional y organizaciones educativas. Sin embargo, a juzgar por sus escritos, parece que tenía una idea intuitiva de estas y otras ideas, por la manera como las aplicó al gobierno de una organización como la Compañía de Jesús.



La Espiritualidad Ignaciana se ha contemplado desde el punto de vista de una persona o de un grupo, pero rara vez desde una perspectiva de una corporación u organización. ¿Cómo y hasta qué punto los principios, conceptos y procesos del liderazgo organizacional, aplicables a las organizaciones y empresas actuales, pueden encontrarse ya, al menos implícitamente, en la visión ignaciana de una institución religiosa?

¹ Texto tomado de la Revista de Espiritualidad Ignaciana. N° 109. XXXVI, II/2005

El p. Alfred Darmanin S.J obtuvo su licenciatura en Psicología Clínica de la Universidad de Lovaina, Bélgica, y su Ph.D en Berkeley, California, con especialización en psicología del liderazgo. Posee, además, estudios en matemática, filosofía y teología. Fue Director del Departamento de Psicología de la Universidad de Malta, desde 1988 hasta 1994, cuando enseñaba en calidad de senior lecturer. El P. Darmanin S.J ha conducido muchos cursos para líderes y ejecutivos en varios países; es el autor de cuatro libros, así como muchos artículos y ensayos.

Libros Publicados:

- "The Skilled Leader: An Integrated Approach to Leadership". Media Centre, 1985.
- "Developing Leadership Skills – A Training Manual for Leaders". Media Centre, 1992.
- "Il-Psikologija f' Hajjtna". Veritas Press, 1996.
- "Wings to Fly: Paths to Inner Freedom". Merlin Library Publications, 1999.



Este artículo pretende estudiar esas características, que se manejan en la literatura y práctica organizacional de nuestros días, y sus correspondientes similitudes tanto en los escritos de San Ignacio como en su actuación como líder organizador. Algunas de estas características están clara y directamente relacionadas con los principios ignacianos. Otras son menos conocidas y no son tan aplicables a su "*modo de proceder*". Por otra parte hay elementos de liderazgo en las intuiciones de Ignacio, que no han sido todavía asumidos en el liderazgo o administración secular actual. Finalmente, unas pocas características todavía tienen que desarrollarse tanto en el liderazgo organizacional de hoy como en el liderazgo ignaciano. El presente artículo presenta la secuencia de esos cuatro tipos de características.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Al repasar la historia de la investigación y práctica del liderazgo, notamos recientemente un cambio en la perspectiva. Cambio de las estructuras verticales a las horizontales, desde una jerarquía que manda y controla a una estrategia de delegación de poder, desde una centralización a una descentralización de la autoridad, desde la claridad, certeza y etapas conocidas en los procesos, al caos, la duda y lo desconocido que vendrá.

Las estructuras verticales dejan sitio para acomodar a la estructura lateral, informal, y por consiguiente, horizontal. La jerarquía de mando- y control exigía que los empleados de primera línea llevaran a la práctica lo que el ejecutivo principal (CEO) ordenaba. Todos los mandos intermedios transmitían las órdenes recibidas, y a su vez obedecían a los de arriba. El liderazgo significaba tomar decisiones y señalar directivas, y seguirlas quería decir obedecerlas. La autoridad y responsabilidad están ahora descentralizadas, de tal manera que la empresa se convierte en una serie de unidades pequeñas, intercambiables, que trabajan hacia un fin común. El futuro es incierto para líderes actuales y potenciales. Nunca en la historia



se han producido tantos cambios y tan rápidamente en nuestras organizaciones. En nuestras organizaciones y empresas que cambian con tanta rapidez, las normas no pueden ocupar el lugar del pensamiento, las reuniones no pueden reemplazar la acción, ni los procesos el lugar de la responsabilidad.

Aunque hay ciertas semejanzas entre las organizaciones religiosas y seculares (negocios, educación, civiles, políticas), en cuanto hay características comunes en ambas, existen sin embargo diferencias muy notables. Ambas tienen estructuras semejantes en cuanto a los conceptos, dinámicas similares en cuanto a los procesos, y desarrollos semejantes en cuanto a los pasos que siguen. Sin embargo el contenido y valor de esos elementos comunes puede variar de forma considerable. Se notan también diferencias radicales entre las empresas de negocio y las instituciones religiosas, en lo que se refiere al “aspecto trascendente” de las segundas, los fines que se persiguen, los valores prioritarios, el desarrollo del carisma original, y la motivación de sus miembros. En el caso de la vida religiosa los miembros viven juntos y se comprometen de por vida. Estas diferencias denotan cualidades y funciones específicas del liderazgo religioso.

VISIÓN/MISIÓN COMPARTIDA

En un libro reciente, editado por Hesselbein y otros (1996), titulado “*El líder del Futuro*”, un grupo de líderes bien conocidos y ejecutivos manifiestan lo que ellos consideran deben ser las principales cualidades del líder en el futuro. Una de ellas, citada prácticamente por todos ellos, es la participación en el fin, misión, visión o dirección común.

Permanece como papel fundamental de todo líder el guiar a los miembros hacia una visión compartida y el ayudarles a alcanzar las correspondientes metas. Es normal esperar que la visión y dirección procedan de la cabeza de la organización. Pero esa visión tiene que ir penetrando desde lo alto de la pirámide hasta llegar a todos los



empleados. Este liderazgo "visionario" supone presentar una misión específica, que se comunica claramente a todos los miembros, como fuente de inspiración y motivación, para que se comprometan a la acción. Es interesante notar cómo el concepto de "Misión Statement" ("declaración de intenciones, de lo que se pretende") ha sido acogido como divisa para las organizaciones actuales.

En su biografía de San Ignacio, el jesuita William Meissner (1992) hacía notar cómo Ignacio es en verdad un maestro del liderazgo visionario. Al leer las *Constituciones* llama la atención la frecuente referencia de Ignacio a la misión como criterio permanente. La frase "de acuerdo con nuestra misión" se repite con frecuencia. Así como en una empresa sus fines y su orientación específica condicionan sus estructuras y trabajos, así para Ignacio las estructuras de gobierno de la Compañía se establecen, las decisiones de los Superiores se toman, el discernimiento apostólico está guiado, los candidatos a la Compañía son examinados y el tipo de formación es escogido, precisamente en función de nuestra misión. Es más, Ignacio espera que los jesuitas participen de su propia visión espiritual, al asimilarse las directivas que él expone en las *Constituciones*.

MODELOS DE LIDERAZGO

Hasta los años sesenta los diferentes modelos de liderazgo o administración han intentado responder a la pregunta ¿Cuál es el estilo mejor de liderazgo? Después, a fines de los sesenta, tanto los investigadores, como los directores efectivos, comenzaron a comprender que no existe un "mejor estilo de liderazgo" que se pueda aplicar a cualquier situación y a todas las circunstancias. En 1967 Fiedler desarrolló la conocida "*teoría contingente del liderazgo*", donde argumenta que los estilos particulares de liderazgo sólo son eficaces en situaciones particulares. Ya avanzados los setenta Hersey y Blamchard (1977) ampliaron el Modelo Contingente y lo concretaron más en su conocida teoría del "*Liderazgo Situacional*".



Al leer las Constituciones llama la atención la insistencia repetitiva de Ignacio al añadir al final de una declaración la frase “según las personas, lugares, condiciones y tiempos”. Cuando da orientaciones a los Superiores sobre cómo tomar decisiones, se siente movido a añadir frases semejantes. Preocupado porque no pueda ser interpretado correctamente al creerse que expone verdades eternas, cuando trata de modos de proceder, Ignacio permite gran flexibilidad en las diversas circunstancias, que son propias de la vida real.



Al comienzo de los años ochenta, comienza a desarrollarse el concepto de Liderazgo Transformacional de Burns. Amplía los fines del liderazgo más allá de la orientación “trabajo-relaciones”, tal como se exponía en los modelos anteriores. El Liderazgo Transformacional es el conjunto de habilidades que permiten al líder reconocer la necesidad de cambio, y poseer la visión necesaria para orientar ese cambio, y para llevarlo a efecto con eficacia. El Liderazgo Transformacional está basado en el principio de la “elevación y estímulo mutuo”, e incluye cuatro componentes relacionados entre sí: carismático, inspirador, intelectualmente estimulador y considerado individualmente.

La intuición de Ignacio de la necesidad de cambio en su tiempo le movió a actuar reuniendo a un grupo de hombres comprometidos, y preparados para dedicar sus personas al Reino de Cristo. Su visión original para orientar ese cambio se concretó en la fundación de una nueva orden religiosa, la Compañía de Jesús. Y para asegurar la manera concreta y eficaz de llevar a acabo ese cambio, escribió las Constituciones, pormenorizando los detalles del gobierno de la Compañía. A través de este proceso, que inspiró a tantos seguidores suyos, no se desvió de su preocupación por cada individuo. La espiritualidad Ignaciana ofrece un modelo espiritual a



los líderes sobre cómo ser agentes de cambios en el mundo de hoy, y les expone una manera eficaz de proceder para lograr ese fin.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de Cultura Organizacional fue fomentado a mediados de los ochenta por el psicólogo Edgar Schein, en su libro "*Cultura Organizacional y Liderazgo*" (1985). Incluye una psicología de la sociedad, un conjunto de valores clave y sistemas de creencias, actitudes y conductas, sus normas y presupuestos asumidos, y toda la atmósfera que se vive en las empresas. Esta cultura corporativa es como el carácter o personalidad de una empresa. La importancia de la Cultura Organizacional es hoy ampliamente reconocida porque proporciona a sus miembros un sentido de identidad en la organización, genera entre sus miembros un compromiso con los valores particulares y con la manera de hacer las cosas. Como consecuencia los miembros se sienten más integrados y desarrollan mejores relaciones entre ellos y con sus jefes.

Los Ejercicios Espirituales de San Ignacio ya brindan un fundamento sólido y firme sobre el que edificar una cultura corporativa para la Compañía. Al menos representan el espíritu que subyace en esa cultura. Después, en las Constituciones, Ignacio da cuerpo a ese espíritu. En realidad no podemos separar nuestra espiritualidad jesuita de la cultura organizativa de la compañía. La frase favorita de Ignacio, "nuestra manera de proceder", expresa de manera breve en qué consiste "nuestra cultura" en la Compañía. Esa frase va más allá de nuestra cultura jesuita, porque es más que un código escrito de valores y normas. Es la manera cómo nosotros vivimos nuestra vocación y misión como jesuitas. Y es precisamente al asimilar internamente y hacer nuestras las Constituciones como nosotros creamos nuestra cultura corporativa en la Compañía, como quería San Ignacio. Ese es también el objetivo pleno del proceso de la formación. Y ese proceso es permanente durante toda la vida.



EMPODERAR (EMPOWERMENT)

El “empoderamiento” se ha convertido en una de las palabras más populares en las organizaciones actuales. Se usa en educación, en cómo ser padres, en administración y en liderazgo. El concepto de delegación a un empleado se encuentra en casi todos los libros modernos de texto sobre administración. Delegación puede definirse como un proceso para capacitar a las personas para que puedan fijar sus propios objetivos, tomar decisiones, y resolver problemas, dentro de la esfera de su responsabilidad y autoridad. Y como tal incluye prácticas previas de liderazgo, sobre temas como motivación, participación, delegación y toma autónoma de decisiones.

En última instancia el objetivo a largo plazo de un buen líder es delegar en otros. Delegar no significa únicamente hacer partícipe de la información a los empleados sino también darles parte en la toma de decisiones y en la responsabilidad. Si los delegados no están preparados para usar el nuevo poder que se les da, entonces el líder debe crear las condiciones para que sus seguidores puedan ser formados, entrenados y enseñados, en cuanto sea necesario, para hacerse cargo de sus responsabilidades.

Sin haber conocido este concepto del liderazgo, Ignacio practicó la delegación en su manera de gobernar. Confiaba en sus hombres y delegaba de buen grado la autoridad a los que estaban implicados directamente en obras apostólicas. Con su ejemplo, y su compañía personal, preparaba y formaba a sus seguidores para asumir responsabilidades importantes. En las Constituciones describe el papel de los Provinciales, como participantes en las responsabilidades de gobierno del General y de igual forma se refiere a los superiores de niveles inferiores. La delegación alcanza incluso a nivel de cocinero, a quien se da poder para dirigir el área de su responsabilidad, con las personas asignadas para trabajar en la cocina. El mismo Ignacio, como lo refleja en sus escritos y Constituciones, era cuidadoso en la elección de personal, para asegurarse



de que estaban preparados para ser delegados. De igual manera la formación de los jesuitas deberá ser tal que logren la preparación espiritual y humana para asumir responsabilidades y poder ser delegados.

RENDIR CUENTAS

La delegación, contrapuesta a la estructura histórica del mando, no suprime el rendir cuentas. La diferencia está en que los delegados pueden hacer más por la empresa que las personas dirigidas desde arriba. Delegar supone que el traspaso de responsabilidad lleva consigo el traspaso de la autoridad correspondiente. Si no es así el traspaso de responsabilidad sin autoridad conduce a la frustración. Sin embargo a la responsabilidad y a la autoridad hay que añadir, como elemento necesario, el rendir cuentas para que el liderazgo sea eficaz. Hay que dar cuentas, verticalmente, a diversos niveles entre líderes de la organización y sus empleados, horizontalmente entre los mismos empleados dentro de cada nivel.

Ignacio toma muy en serio el dar cuenta y da normas concretas sobre el gobierno de la Compañía. En la parte IX de las Constituciones y en las Normas Complementarias se detalla claramente el sistema de rendir cuenta, en los diversos niveles – individual, comunitario, provincial o regional, en toda la Compañía. Así el jesuita es personalmente referido al superior de la comunidad local o Director de Obra, el superior al Provincial, y el Provincial al General. El mismo General debe rendir cuentas a la Congregación General, su propio Superior. Aparte de esta referencia vertical, hay otro género horizontal de rendición de cuentas en la Compañía. En la parte VIII, *Sobre la unión de los miembros de la Compañía*, se exhorta a los jesuitas a vivir la unión de mente y corazón, incluyendo la corrección fraterna.

A nivel estructural, la Compañía últimamente ha desarrollado estructuras horizontales de autoridad. Han estado operando ya por algún tiempo, especialmente a niveles intermedios entre el Provincial y el nivel general a través de la Conferencia de Superiores Mayores. Tales estructuras han



demostrado ser eficaces para promover la colaboración interprovincial y ha generado un sentido de solidaridad y de rendición de cuentas entre los mismos provinciales.

GLOBALIZACIÓN

El fenómeno de la globalización está cambiando de manera profunda la forma de sentir y obrar de las empresas de nuestros días. Los líderes son hoy responsables del papel que sus organizaciones y empresas van a jugar en el contexto global. Vivir en un aldea mundial global nos hace conscientes de la dimensión internacional de nuestras organizaciones. El reto que se presenta a las compañías de hoy y a sus ejecutivos es el de estar atentos a la homogeneidad global, donde las cosas se hacen uniformemente iguales, y a la heterogeneidad global donde las diferencias culturales tienen que ser respetadas. La perspectiva global de las organizaciones y empresas actuales les obliga a adaptar sus estructuras autoritativas, sus procesos de toma de decisiones, y sus modos de operar. Quizás el dicho, “piensa globalmente y actúa localmente” debería cambiarse a “piensa y actúa a la vez global y localmente”.

El genio de Ignacio ya tuvo en su tiempo una perspectiva global al fundar la Compañía de Jesús. Su visión era de una organización internacional apostólica para responder al llamamiento del Rey. La dimensión universal estaba muy presente en su mente cuando formulaba los criterios para seleccionar ministerios. Para él “cuanto el bien es más universal, es más divino” (Const. 622 d). Esta universalidad como prioridad apostólica era precisamente la razón para poner a los jesuitas a disposición del Supremo Pontífice, que está en una posición especial respecto a las necesidades universales de la Iglesia y del Mundo.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

Durante bastante tiempo no se prestó suficiente atención a la formación y desarrollo de los empleados en las empresas. Gradualmente, algunas empresas han comenzado a entender que la formación del



personal era una necesidad y no un lujo. Y por eso invirtieron dinero, tiempo y energías para ofrecer formación intensiva a sus empleados de todos los niveles. El resultado se notó no sólo en la cantidad producida, sino también en la calidad de los productos. Y lo que es más importante, los empleados se sentían más motivados y veían que las empresas se cuidaban más de ellos. Hoy es un dicho bien sabido que esa formación es importante para una empresa, porque desarrolla todo el potencial de sus recursos humanos. Si la formación es cara, la falta de ella es todavía más cara.

Todos estamos familiarizados con la seriedad de nuestra formación como jesuitas. Ignacio dedicó largos capítulos de las Constituciones a la formación de los candidatos admitidos a la Compañía. Especialmente en su tiempo conocía bien la falta de preparación suficiente y de formación en los aspirantes al sacerdocio. Para Ignacio la formación se contempla como la preparación para la misión, y por ello debe orientarse a fomentar la eficacia apostólica, tanto de cada jesuita como colectivamente de toda la Compañía. Comparada con el tipo de formación que hoy se estila en las empresas seculares, deberíamos estar satisfechos como jesuitas por la calidad de la formación que recibimos en la Compañía. Y lo mismo que un buen líder de una empresa concede importancia a la formación continua y desarrollo del personal, también en la Compañía sabemos que para los superiores la formación es una prioridad y por eso prestan especial atención a los que están en formación.

LIDERAZGO VERSUS ADMINISTRACIÓN

Las dos funciones de la administración y liderazgo se ha supuesto durante mucho tiempo que son sinónimas, cuando en realidad son dos funciones ejecutivas distintas. No todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes. La función administrativa se ha desarrollado principalmente como respuesta a las necesidades de organización, que necesita estabilidad, racionalidad, sistematización y distribución del poder. El liderazgo manifiesta otro tipo de conducta



característica, como afrontar riesgos, poder personal, inspiración,..etc. Los administradores prestan atención a cómo se hacen las cosas, en contraste con los líderes que ponen su atención en lo que los acontecimientos y decisiones significan a los que toman parte en ellas.

John Kotter (1996), de la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que los líderes crean visión, participan de los valores y estrategias al mantener la vista en el horizonte, mientras que los administradores organizan, controlan, y planifican, mientras mantienen la vista en el suelo.

El famoso experto en liderazgo, Stephen Covey (1991) afirma que el liderazgo trata de la visión, de tener siempre presente la misión, y de la manera eficaz (de proceder rectamente). La administración se ocupa de las estructuras y sistemas para alcanzar resultados, y se centra en la eficacia (hacer las cosas oportunas). Por ello sugiere: “Administra desde la parte izquierda del cerebro, y lidera desde la parte derecha”.

De acuerdo con esa distinción, ¿Era Ignacio líder o administrador? La respuesta evidente es que era las dos cosas. Porque ciertamente practicaba el liderazgo y la administración. El tenía una visión, una orientación, un objetivo que alcanzar, con vista a la eficacia apostólica. Al mismo tiempo presentaba estrategias eficaces, maneras y métodos, estructuras y recursos adaptados a los fines que se pretendían. Además, al describir las cualidades del superior en la Compañía, menciona cualidades o características que requieren habilidades propias del líder y del administrador. Sin embargo da más importancia a las cualidades del líder que a las del administrador. Eso es también cierto en la Compañía actual, cuando se trata de elegir superiores. Cuando le faltan cualidades de administrador, puede llenar esos huecos con sus ayudantes (socio, ministro, ecónomo, etc.).

En cuanto a la sugerencia de Covey, “administrar desde la parte izquierda del cerebro y liderar desde la derecha”, Ignacio lo tenía ya claro.



A veces tomamos decisiones basadas en la razón, lógica, análisis y argumentos (parte izquierda), y otras veces nos guiamos por la intuición, imaginación, creatividad, “sentimientos” (parte derecha). De hecho Ignacio usaba ambas vías en el discernimiento espiritual. Al combinar ambos enfoques para buscar la voluntad de Dios parece que da preferencia a la derecha del cerebro. Así, al proponer tres momentos para hacer discernimiento, sugiere como segundo momento el proceso basado en la experiencia de consolación y desolación espiritual (criterios “subjetivos”, más propios de la parte derecha). Después como tercer momento usa la parte izquierda del cerebro (criterios “objetivos”): un momento de tranquilidad cuando se pueden considerar las razones en favor y en contra de las diversas opciones. Asumiendo el papel de consejero de otra persona, imaginando que está en el momento de la muerte, imaginándose a si mismo en el día del juicio. Aplicar esto al discernimiento apostólico por parte de lo superiores, significaría que en el proceso el superior ejercita a la vez el liderazgo y la administración.

COMUNICACIÓN

Mucho se ha escrito sobre comunicación, y, no es necesario añadir, que su importancia fundamental continuará vigente. El nuevo líder o administrador es la persona que establece relaciones de confianza a través de una comunicación eficaz. El tema hoy es cómo hacerla más eficaz, escogiendo y mejorando los medios, sin comprometer el valor de la comunicación personal. Y aunque apreciamos y usamos la tecnología moderna, no debemos minus-valorar la importancia de las relaciones personales.

En tiempos de Ignacio no era fácil para los primeros jesuitas el comunicarse entre si, al ser los medios de comunicación tan limitados en eficacia y rapidez. Y a pesar de ello él insistía que sus seguidores mantuviesen contactos para comunicarse entre si la información y experiencias. Menciona este punto concretamente en las Constituciones, como medio especial para la unión de corazones y mentes. “Ayudará



también muy especialmente la comunicación de letras misivas entre los inferiores y Superiores, con el saber a menudo unos de otros, y entender las nuevas e informaciones que de unas y otras partes vienen". (Parte VIII 8, 673). Este tipo de comunicaciones, sin embargo, no era considerado como sustituto de la conversación personal, algo que Ignacio fomentaba tanto en el apostolado como entre nosotros. La "cura personarum" del Superior respecto a sus súbditos sigue siendo el aspecto primordial de la función del Superior.

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Un organigrama, o carta organizativa, representa la autoridad de una empresa, su estructura, fines, red de comunicación, y procesos de toma de decisiones. Refleja también, por ello, un estilo y cultura de la administración de una empresa. Al crear hoy nuevas estructuras organizativas, hay una desviación desde las estructuras verticales a las horizontales, basadas más bien en procesos de trabajo que en funciones de departamentos. Las distinciones entre departamentos son así reducidas o eliminadas.

En nuestros días las empresas están borrando los límites tradicionales para crear entidades ágiles, y flexibles. Redes horizontales y equipos multifuncionales, que sobrepasan límites rígidos, están surgiendo paralelos a las estructuras funcionales jerárquicas, y a veces las reemplazan. La tendencia es por consiguiente romper los niveles burocráticos piramidales en la empresa, para que pueda surgir una organización basada en redes más niveladas.

Tal como Ignacio se figuró la Compañía, incorporaba una estructura de gobierno, descrita en las Constituciones, que suponía el ejercicio de auténtica autoridad, con funciones bien definidas a distintos niveles, y con procesos de toma de decisiones bien definidos. Esa herencia de San Ignacio se conserva hoy entre los jesuitas. Está bien presente la estructura jerárquica, piramidal o vertical.



La pregunta sería: ¿Si Ignacio viviera en nuestros días, y tuviera conocimiento de las tendencias contemporáneas en la administración, hubiera propuesto una estructura más flexible para la Compañía, dando lugar a estructuras y redes de gobierno más horizontales? Antes de contestar a esta pregunta, debemos tener en cuenta que la jerarquía tal como se entiende en la Compañía no es cuestión de poder, control, supervisión o disciplina, aunque todo eso lo incluye. Las estructuras jerárquicas no están pensadas para reemplazar la libertad interna, motivación y compromiso de los miembros. No se suprimen las iniciativas, creatividad o incentivos, en relación con nuevos proyectos. La prueba auténtica de la fidelidad a nuestro carisma se encuentra en el discernimiento sincero.

METÁFORAS ORGANIZACIONALES

En su libro, ya clásico, *"Images of Organization"*, Gareth Morgan, describe varias metáforas desarrolladas, o imágenes, para describir la naturaleza de una empresa. Cita las siguientes: empresas como máquinas, como organismos, como cerebro, como culturas, como sistemas políticos, como prisiones psíquicas, como flujo y transformación, y como instrumentos de dominación. Obviamente la metáfora que se elija reflejará la idea que tengamos de una empresa y de su administración.

¿Qué metáfora habría escogido Ignacio para la Compañía de Jesús que él fundó? Algunos autores y escritores espirituales han interpretado erróneamente que él adoptó un modelo militar, debido las circunstancias de su conversión. Algunos conceptos que él usa nos pueden llevar a esa conclusión, por ejemplo "general, orden, estrategia, cadena de mando, la llamada del rey temporal en los Ejercicios, etc. En realidad Ignacio elige la metáfora orgánica, la del cuerpo, que él usa en todas las Constituciones. San Pablo y la Iglesia de hoy también habían elegido esa imagen del cuerpo místico.



Y de nuevo, si Ignacio viviera en nuestro tiempo, que nos ha presentado el desarrollo de nuevas imágenes para las empresas, ¿hubiera quizás él también adoptado una de las metáforas mencionadas por Morgan, o siendo más creativo hubiera inventado una nueva?

LA EMPRESA APRENDE

En el contexto actual los líderes y administradores están transformando sus empresas en lo que hoy se llama “*empresa que aprende*” En lugar de tener por fin un resultado eficaz, se da importancia al conocimiento y a la información. En las empresas que aprenden, se desarrollan habilidades para adquirir, transferir y acumular conocimientos, que permiten a la empresa experimentar permanentemente, mejorar y aumentar sus posibilidades. Todos los empleados están inmersos en la identificación y solución de los problemas.

El resultado es que las empresas hoy están en un proceso de cambio, desde la formación a la orientación para el aprendizaje. Así la formación se considera como una manera de organizar el proceso de aprendizaje, en lugar de mantener la formación tradicional, separada del trabajo. En otras palabras, se crea en el lugar de trabajo un ambiente de aprendizaje. Ejemplos de enseñanzas impartidas en el lugar de trabajo son el aprendizaje de proyectos relacionados con el trabajo, tutoría, reflexión sobre las actuaciones, orientación, estudio personal y aprendizaje mientras se trabaja.

Este nuevo concepto puede quizá aplicarse a la espiritualidad ignaciana o jesuita, sobre la manera cómo nosotros actuamos apostólicamente. ¿Hasta qué punto creamos y desarrollamos proyectos apostólicos que sirven al mismo tiempo como experiencias de aprendizaje? ¿Se limita nuestra formación permanente a los sabáticos, asistir a cursos, hacer los Ejercicios de mes, leer libros y artículos, vivir un tiempo en un país del tercer mundo, etc... , o nos vamos formando constante y regularmente a medida que evaluamos nuestro apostolado y practicamos el discernimiento?



LIDERAZGO SERVIDOR

Esta expresión es original de Robert Greeleaf, y la aplica a las instituciones de negocios y educativas. Para líderes que sirven, el liderazgo no significa rango, privilegios, títulos o dinero. Es una responsabilidad de servir. No se preguntan “¿Qué quiero?” sino “¿Qué debe hacerse? Así los líderes que sirven son donantes y no recipientes. Nunca se aferran a una posición o título. Oyen y aprenden de aquellos a los que lideran. Están a la disposición de todos. Van de un sitio para otro, hablando y oyendo a personas de todos los niveles de la empresa. Y los líderes que sirven quieren servir hasta que se encuentre un sucesor preparado. Ni un minuto más. Y así servir y ayudar, en lugar de mandar y controlar, son las divisas de los nuevos líderes.

La espiritualidad ignaciana es espiritualidad de servicio. Ya en el *Principio y Fundamento* de los Ejercicios Espirituales, Ignacio declara que nosotros somos creados para *servir* a Dios Nuestro Señor. Para Ignacio el amor se expresa en servicio. En nuestras intenciones y decisiones o elecciones se espera de nosotros que busquemos lo que es más conveniente para el servicio divino. Los líderes seculares organizadores quizás no se preocupan principalmente de servir, viendo en ello ciertas connotaciones religiosas. Pero ciertamente en la mente de Ignacio, los jesuitas deben buscar en el ejercicio del liderazgo apostólico servir a nuestros prójimos, hombres y mujeres. Esto ha continuado a través de la tradición de la Compañía y ha cristalizado en el famoso dicho del p. Pedro Arrupe S.J: “*hombres para los demás*”

DEMOCRACIA

Aunque el llamado estilo democrático de liderazgo ha servido bien a empresas y países, por sus ventajas sobre otros sistemas, estamos descubriendo cada vez más sus notables deficiencias. Escoger a un líder, porque tiene mayoría en un grupo, no es garantía de que se haya hecho la mejor elección. Esa conclusión se desprende de la experiencia en elecciones a nivel de grupo, de empresas, y a nivel nacional. Por otra parte



la alternativa a este tipo de democracia no es ni la autocracia ni la anarquía.

Por eso cuando insistimos en que la Compañía, como la Iglesia, no es una democracia, eso no excluye formas de participación activa y consulta en el proceso para escoger un líder. Ese es el proceso, de hecho, que se sigue en la Compañía implicando a todos conectados en un procedimiento de discernimiento personal y comunitario. Así se hace en la elección de un director de Obra o Superior local, y en la elección de un nuevo Provincial y de sus consultores. Los resultados son al parecer muy positivos.

En el caso del General, que en la mente de Ignacio tiene mucho poder y autoridad en la Compañía, no hay técnicamente nombramiento sino elección. El General es elegido por representantes de todas las Provincias, la mayoría de los cuales han sido elegidos como delegados de sus Provincias. Pero incluso el General no es como rey de poder absoluto sin superior sobre él, porque la Congregación General está sobre él. Este sistema electoral quizás pueda aplicarse a la elección de líderes en las empresas seculares.

Relacionada con esta idea de democracia existe otra característica ignaciana, que apenas se pone en práctica en el liderazgo de las empresas. Es la representación a los superiores cuando no se está de acuerdo con una orden recibida (Const. 627 I). Está dentro de la espiritualidad ignaciana el participar al superior el resultado de un proceso personal de discernimiento, que ha resultado en una decisión diferente de la suya. En empresas seculares esto se interpretaría como socavar la autoridad del líder.

EL LIDERAZGO PLURAL

Esta idea no se encuentra en las empresas actuales ni en el concepto ignaciano de liderazgo. El liderazgo no puede ser la prerrogativa de una sola persona. Tiene que ser plural, basado en un equipo, colegiado. Los



líderes del futuro tienen que relacionarse con otros y pedirles su colaboración, porque las tareas serán muy complejas, y la información tan ampliamente diseminada que los líderes no podrán resolver los problemas por sí mismos. Esos líderes tendrán que compartir el poder y el control, de acuerdo con los conocimientos y cualidades de los demás, para que el liderazgo pueda existir y florecer en la empresa. En un mundo cada vez más independiente, el liderazgo tiene que crearse a través de relaciones más que con resultados individuales. En el caso de la Compañía hoy, quizás podría usarse un concepto nuevo para desarrollar una forma de co-liderazgo con nuestros socios seculares. Después de haber dicho todo esto, es todavía comprensible que en ciertas estructuras de gobierno sería más práctico tener una sola persona como cabeza para mayor eficacia.

CREATIVIDAD

La cantidad de cambios, que tienen lugar a gran velocidad, está dando lugar a nuevos tipos de empresas, que no podía ni imaginarse hasta ahora. Y las empresas que cambian requieren cambios de liderazgo. Y esto a su vez requiere líderes creativos, capaces de inventar nuevas y originales formas de ver la realidad, de inyectar nuevas energías y nueva vida en las empresas. Los líderes eficaces tienen la visión requerida para ver las cosas de forma diferente de cómo la ven otros. Para ser creativo el líder futuro debe haber sido proactivo y no solo reactivo, agente de cambio, no sólo en cantidad sino transformacional. Esto requiere una manera nueva y diferente de tratar los temas y problemas que no siguen los caminos tradicionales acostumbrados.

Nuestro reto en la Compañía hoy es asumir la creatividad de Maestro Ignacio y aplicarla a nuestra situación actual. Practicaríamos la "fidelidad creativa" a nuestro fundador si pudiéramos imaginar qué cambios haría en la Compañía si viviera con nosotros hoy, y si pusiéramos en práctica esos cambios creativos.



Bibliografía

- Covey, S. (1992) *Principle-Centered Leadership*, N York : Simon & Schuster
- Hersey. P. and Blanchard, K. (1977), *Management od Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall
- Hesselbein, R. et al. (1996), *The Leader of the Future*, San Francisco: Jessey-Bass Publ-
- Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harward Business School Press
- Meissner, W. *Ignatius of Loyola: The Psychology of a Saint*. New Haven, Yale Univ Press
- Morgan, G. (1977) *Images of Organization*. London. Sage Publications.
- Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. (2ª ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Traducción Francisco de Solís SJ
5 de enero del 2005.