

Tendencias

Modelos de órdenes religiosas para el mundo secular

Ejecutivos y líderes con alma

La empresa mira a la gestión ignaciana y benedictina

MARÍA-PAZ LÓPEZ
Barcelona

Durante mil años monasterios y órdenes religiosas han funcionado como organizaciones que gestionaban personal motivado y al tiempo necesitado de líderes motivados, para intentar alcanzar ideales espirituales y religiosos pero también objetivos terre-

EL ESPÍRITU DE LOS CURSOS
No es preciso ser creyente, pero la inspiración cristiana ayuda a comprender

nos. Ahora, las empresas, y en general las organizaciones con líderes al frente de equipos, están viendo que sus directivos pueden extraer enseñanzas de esa experiencia para aplicarlas a la dinámica empresarial, y las congregaciones religiosas miran de darles respuestas.

Así, por segundo año consecutivo, los jesuitas de la Cova de Manresa organizan el año próximo un curso de liderazgo inspirado en la espiritualidad de san Ig-

nacio de Loyola, mientras que la abadía benedictina de Montserrat se estrena este 24 de octubre con unas jornadas sobre valores y liderazgo basadas en la regla de san Benito.

“Nuestras jornadas se enmarcan en una reflexión general sobre qué pueden aportar al mundo secular las tradiciones de gestión de nuestros monasterios, que son tradiciones milenarias”, señala el monje Manel Gasch, mayordomo –es decir, administrador– de la abadía de Montserrat. Sostiene Gasch que la regla concebida por san Benito de Nursia en el siglo VI es “pedagogía de la autoridad cristiana”, y que describe dos perfiles empresariales clarísimos: el padre abad equivaldría al presidente de una compañía, y el mayordomo del monasterio, al consejero delegado.

El prior de Montserrat, Ignasi Fossas, licenciado en Medicina y en Liturgia, defiende que la regla de san Benito “explica no qué hay que hacer, sino cómo hay que hacer”. Entre otras cosas, llama al abad a “servir más que a presidir” y a “aceptar un servicio sobre almas enfermas y no una tiranía sobre almas sanas”, y al mayordomo le indica que sepa “decir que no con buenas palabras, sin humillar”. Todo ello, resume



Gasch, licenciado en Derecho con estudios de Filosofía y Teología, entronca con la tendencia que se da también en el mundo secular de que “el directivo debe escuchar a los empleados”.

En la traducción al mundanal ruido de los modos de liderazgo de un líder espiritual, los jesuitas han sido pioneros, como se ha visto en sus escuelas de negocios, Esade en Barcelona e Icade en Madrid. El liderazgo de san Ignacio de Loyola (1491-1556), cuenta



AUTORES ANGLOSAJONES PIONEROS EN EL ENFOQUE

Valores forjados en órdenes y monasterios

■ El mundo anglosajón ha visto en seguida las enseñanzas que para la empresa pueden tener las órdenes religiosas. Chris Lowney, autor del libro *El liderazgo al estilo de los jesuitas* (ed. Norma), ex jesuita que fue luego experimentado ejecutivo del banco de inversión JP Morgan, habla de cuatro valores como sustancia de liderazgo ignaciano: conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y heroísmo. Lowney considera que estos valores han guiado a los líderes jesuitas durante más

de 450 años, y que tienen gran potencial en las empresas. Pere Borràs recalca también las bondades del discernimiento ignaciano, del examen de conciencia, “de mirar la vida desde una postura de acción de gracias, pero con actitud de vigilancia” y de que “ante dos cosas buenas, hay que integrarlas”, en modo alguno contraponerlas. Para Alberto Arqued, de la consultoría Sede XXI-Selección y Desarrollo y profesor *secular* en las jornadas montserratinas, “aspectos como la

humildad, la obediencia, el silencio, el respeto, el amor, la oración, la lectura y el trabajo, son los cimientos sobre los que se basa el orden benedictino”, y tienen traducción a la empresa. Libros como *The benedictine rule of leadership* (la regla benedictina del liderazgo), de Craig Galbraith y Oliver Galbraith, o *The servant* (el servidor), de James C. Hunter, obra de ficción sobre la vivencia de un directivo estadounidense en un monasterio benedictino, ilustran esta tendencia.

LA RELACIÓN ENTRE RELIGIÓN Y MUNDO SECULAR

Orden benedictina

La dirección de personas como trabajo espiritual forma parte de los contenidos formativos de las jornadas de valores y liderazgo de la abadía de Montserrat

Compañía de Jesús

El curso de los jesuitas en Manresa busca transmitir liderazgo con propósito, un lema muy ignaciano para directivos de empresa

Sociedad civil

En el Iese de Barcelona se presentó la semana pasada el Instituto Cultura y Sociedad de la

Universidad de Navarra, una de cuyas líneas de investigación es religión y sociedad civil



San Ignacio de Loyola.

El directivo y profesor de Esade Carlos Losada y el jesuita Pere Borràs, ante una estatua de san Ignacio en un patio interior de las dependencias de la Compañía de Jesús, en la calle Roger de Llúria de Barcelona. Borràs, que fue provincial de los jesuitas de Catalunya, alaba el discernimiento ignaciano, el examen de conciencia "de mirar la vida desde una postura de acción de gracias, pero con actitud de vigilancia"

DAVID AIROB



JORDI ROVIRALTA

el jesuita Pere Borràs, está basado "en una mirada positiva ante la realidad, ante el mundo visto como un lugar de gracia, no de pecado", y en la convicción de que "no está reñido tratar bien a las personas y exigirles resultados".

"Se trata de obtener resultados con humanidad", tercia Carlos Losada, profesor de Política de Empresa en Esade, escuela de negocios de la que fue director general del 2000 al 2010. "Pero sin caer tampoco en la ingenuidad", puntualiza Borràs, que fue provincial de los jesuitas de Catalunya y que imparte formación en este curso de Manresa.

"El éxito de un líder se mide por la calidad de sus decisiones y por su gestión de las personas de su equipo -explica Losada, que también da clases en el curso junto a Josep M. Lozano y otros colaboradores-, y un líder de empresa corre el riesgo de deteriorarse, porque el trabajo directivo se hace en un entorno de presión, con

San Benito de Nursia. Alberto Arqued, especialista en Psicología de las Organizaciones, con los monjes Ignasi Fossas y Manel Gasch, en

el monasterio de Montserrat, conversando sobre el valor de la regla benedictina a la hora de gestionar empresas y equipos de personas

poca capacidad de reflexión, interrupciones continuas, actividades variadas en varios frentes (personal, comercial, financiero...) y fragmentadas. Pero la mayor parte del tiempo se trata de relaciones con personas".

El cursillo de Manresa incluye dinámicas de grupo y momentos personales y práctica de silencio y meditación. Es de dos módulos, ambos de jueves a sábado, uno en enero y el otro en marzo, con lecturas y acompañamiento semanal en el periodo entre ambos. "No ser creyente no es impedimento para asumir esta noción de liderazgo -apunta Borràs-, pero la experiencia religiosa de Ignacio es básica para el relato".

Tampoco hacen salvedades en Montserrat, aunque el propio título del seminario habla de valores y no sólo de liderazgo. "La regla de san Benito armoniza la vida cotidiana con la vida espiri-

EQUIVALENCIAS BENEDICTINAS

El abad es presidente de una compañía y el mayordomo, el consejero delegado

MOTIVACIÓN IGNACIANA

Este liderazgo no ve reñido tratar bien a las personas y exigirles resultados

tual y constituye también un modelo de éxito organizativo -sostiene Alberto Arqued, especialista en Psicología de las Organizaciones y alma secular del las jornadas montserratinas-. Analizando la regla, su organización del tiempo y el espacio, cómo los monjes configuran y caracterizan su cultura, la forma en que trabajan la socialización interna, la integración y su adaptación, conjuntamente con los hombres que la practican, extraemos factores de liderazgo, organización corporativa y valores que sirven también en la gestión de nuestras empresas". Arqued imparte sesiones con el ingeniero de telecomunicaciones Ignasi Sayol.

A la primera edición del curso de liderazgo en Manresa acudieron 25 personas de toda España, en similar proporción mujeres y hombres, que procedían del mundo de la enseñanza, de hospitales, pequeñas empresas y oenegés del ámbito cristiano. "Viniéron religiosas, como la superiora general de las vedrunas, y un sindicalista canario", enumera Pere Borràs, para recalcar la diversidad de asistentes. De hecho, varios candidatos se quedaron sin plaza, y para esta edición está ya casi lleno. El curso se imparte en castellano, mientras que en Montserrat se hará en catalán.

El perfil de los inscritos en las primeras jornadas montserratinas -está prevista una segunda edición a finales de noviembre- es claro, según Alberto Arqued: "el de una persona con responsabilidad sobre personas".●

Las virtudes y los recursos del jefe humilde cotizan al alza en el debate sobre la empresa

La humildad y el liderazgo

CRISTINA SEN
Barcelona

Desaparecida desde hace mucho tiempo de las biblias de la modernidad, la humildad no es precisamente una virtud que se haya vinculado con los requisitos del liderazgo y del éxito, mal relacionada quizás con falta de firmeza. Pero la crisis socioeconómica y la reflexión ética que (en algunos sitios) la acompaña está dando la vuelta a muchas ideas, y la virtud de la humildad presenta sus credenciales para regresar a los manuales del buen liderazgo.

"A medida que se acumulan kilómetros y si uno no es imbécil, la vida te enseña humildad. Ante su complejidad, sabes que hay más preguntas que respuestas, la vida te invita a escuchar y a pensar", señala Santiago Álvarez de Mon, sociólogo y profesor de dirección de personas en las organizaciones (Iese). La traslación de esta virtud al mundo del liderazgo -sea en la empresa o en cualquier tipo de equipo- tiene un largo recorrido ya que las preguntas, recuerda Álvarez de Mon, dan en muchas ocasiones respuestas, la humildad faculta para aprender cosas nuevas, para no hundirse ante el error ni para sobrevalorar un éxito. "Es patrimonio de gente sólida, honrada y madura", subraya.

Este junio Antonio Argandoña, profesor de Economía de Iese, publicaba un artículo bajo el título "Reputación y humildad en la dirección de empresas", donde comentaba que si bien se tiende a pensar que la humildad puede parecer incompatible con la autoridad que se necesita para que un líder realice su cometido, la realidad es justamente la contraria. "El directivo humilde, si lo es de verdad y consigue -señala- que los demás lo perciban así, ejerce una mayor autoridad que el líder arrogante ya que es una autoridad moral asociada a una reputación mucho más sólida".

En el ámbito práctico, se vincula con alguien que ni sobrevalora sus virtudes ni las menosprecia, y a quien la autoestima no le hace ser pretencioso. Al tener una personalidad cuajada y, dentro de lo razonable, en paz con uno mismo, a este tipo de líder le es más sencillo reconocer el va-

lor de los demás, del equipo.

Pero aunque haya cursos de formación de directivos -ver información principal-, esta virtud recatalogable en los manuales del buen liderazgo no se aprende de un día para otro. Viene de los padres, de los buenos maestros, de lecturas, de un buen jefe...de la vida misma. Y ayuda, se señala, a verla con humor y curiosidad.

Otra forma de entender las virtudes de esta virtud es observar a los "egos" que pasean por las empresas y las consecuencias de su gestión, que son malas, indica Álvarez de Mon. Trabajan para ellos mismos, recalca, y cuando hay situaciones difíciles se ve con quien se dedica a sí mismo o colabora para el bien común.

De hecho, y como ya viene analizándose al hilo de los porqués de la crisis y la necesidad

La humildad se vincula a gente sólida, hornada y madura, según Iese

No significa falta de ambición sino que la autoestima no lleve a la ceguera

de un rearme ético, se trata de recuperar y readaptar los viejos valores, y esto no significa caer en el buenismo. La humildad, como se ha señalado, no es falta de autoestima ni falta de ambición para llegar más lejos. Se trata más bien de un antídoto para no confundir el rol con la personalidad, lo que se es con lo que se hace.

La lista de beneficios del "líder humilde" para la empresa que Argandoña incluye en su artículo es diversa y entre otras cuestiones indica que éste "probablemente cometerá menos errores al valorar adecuadamente sus capacidades", tendrá una relación más genuina con su equipo, juzgará con objetividad, ayudará a los demás a perseguir objetivos y el reconocimiento de sus limitaciones le llevará a buscar la excelencia. Si es así, más vale rescatarla del olvido.●