

Si Ud. quiere gobernar o dirigir una entidad, debe entrenarse

Una propuesta para candidatos a gobernar siguiendo las ideas y métodos de Ignacio de Loyola

FRANCISCO XABIER ALBISTUR MARIN

Doctor en Filosofía y Sociología

Amigo de número de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País

Resumen:

En tiempos en los que las personas nos encontramos convulsionadas por políticos, gobernantes, o no, cuyas actuaciones como líderes desprestigian la democracia o dirigentes empresariales que, con sus conductas directivas ambiciosas, dudosamente éticas, ponen en duda la dimensión social de la empresa y de la economía, es cuando toca hablar de buena gobernanza y de buenos gobernantes y de las condiciones para acercarse a ello. Autoridad y reconocimiento son resultado del merecimiento.

Cuando tratamos sobre la gobernanza nos estamos refiriendo necesariamente a términos como autoridad, gobierno, modos y estilos de dirigir, liderazgo. Términos cuyos contenidos han ido experimentando notables cambios, particularmente en nuestro actual siglo donde el reconocimiento de la capacidad de gobernar o dirigir adecuadamente, no digamos sólo bien, está sometida afortunadamente gracias a la madurez de la sociedad, a un estricto examen social.

En la actualidad es un axioma aceptado comúnmente que gobernar o dirigir no es una ciencia infusa ni una profesión asignada, sino una práctica que se aprende primordialmente a través de la experiencia y que está

enraizada en el contexto social, político y económico en el que se realiza. Nadie nace gobernante, ni siquiera el Rey, y por si acaso el que accede a un puesto de gobierno ha procurado formarse, asesorarse y, sobre todo, aprender experimentando.

El gobernar o dirigir puede situarse dentro de un triángulo donde se encuentran el oficio como experimentación, el arte como sensibilidad y el uso de la ciencia, entendida aquí como sentido común, orden y método.

Pongamos juntos una buena cantidad de tal oficio, con el toque correcto de tal arte, al lado de algún uso del raciocinio, y acabamos en una actividad que es, sobre todo, una práctica. No hay un modo mejor de dirigir que el que se desprende de la práctica consciente y contrastada, en una determinada situación o situaciones.

Pero para gobernar o dirigir previamente es necesario el autogobierno personal como fuente de coherencia, valores y objetivos para, además, crear una cultura en la organización que se dirige. Todo gobernante debe crear un fundamento, un alma, de la organización que la identifique y que debe perdurarle. La organización tiene que entender, comunicar y recordar esa cultura que incluye la atención a la calidad sobre la relación humana como dinámica. Proponer y promover estrategias que la fortalezcan y desarrollen. Gobernar implica capacitación personal y colectiva y conocimiento promovido y compartido. Si no se tienen, recabar suficiente asesoramiento y apoyo de los mejores que tienen experiencia, arte y sentido común.

Reflexionando sobre estos puntos, y aunque a alguien le pueda sonar a apergaminado, partimos de las pautas de “cómo gobernar y de cómo debe ser un dirigente” en el día de hoy, planteadas por Ignacio de Loyola que, muy lejos de estar declinadas, son corroboradas por los denominados expertos de la gobernanza actual en las conclusiones de sus análisis empíricos de la gestión y de los estilos de gestores públicos y privados. Para Ignacio gobernar y el buen gobierno de una organización precisaban entrenamiento, es decir, ejercitarse.

Palabras clave: Gobierno. Dirigir. Líder. Colaborador. Asesor. Función directiva. Organización. Cultura organizativa. Aprender. Entrenarse. Ejercicio. Experimentar. Humanidad. Confianza. Valores. Estrategia. Información. Participación. Generosidad. Burocratización. Flexibilidad. Colaboración.

Laburpena:

Pertsonak politikariek asaldatzen gaituztenean, agintean egon edo ez, eta lider gisa jarduten dugunean demokrazia edo enpresa-buruzagiak desprestigiatzen ditugunean, beren zuzendaritza-jokabide handinahi, zalantzazko eta etikoekin enpresaren eta ekonomiaren dimentsio soziala zalantzan jartzen dutenean, orduan hitz egin behar dugu gobernantza onaz eta gobernari onez, eta horretara hurbiltzeko baldintzez. Autoritatea eta aintzatespena merezimenduaren emaitza dira.

Gobernantzari buruz ari garenean, honako termino hauei buruz ari gara, nahitaez: agintaritza, gobernu, zuzentzeko moduak eta estiloak, lidergoa. Termino horien edukiek aldaketa nabarmenak izan dituzte, bereziki egungo gure mendean, non gobernatzeko edo behar bezala zuzentzeko gaitasunaren aintzatespena, esan dezagun, ez da ondo bakarrik, zorionez, gizartearen heldutasunari esker dago gizarte-azterketa zorrotz baten mende.

Gaur egun, normalean onartzen den axioma bat da gobernatzea edo zuzentzea ez dela zientzia hutsal bat, ezta lanbide esleitu bat ere, baizik eta nagusiki esperientziaren bidez ikasten den eta egiten den testuinguru sozial, politiko eta ekonomikoan errotuta dagoen praktika bat. Inor ez da agintean jaio, ezta erregea ere, eta, badaezpada ere, gobernu-postu batera iristen denak prestakuntza, aholkularitza eta, batez ere, esperimentuz ikasteko ahalegina egin du.

Gobernatzea edo zuzentzea triangelu baten barruan koka daiteke, non ofizioa esperimentazio gisa, artea sentsibilitate gisa eta zientziaren erabilera zentzu komun, ordena eta metodo gisa ulertzen den.

Jar dezagun elkarrekin ofizio horren kantitate on bat, arte horren ukitu zuzenarekin, arrazoiketaren erabileraren baten ondoan, eta jarduera batean amaitzen dugu, batez ere praktika batean. Ez dago zuzentzeko modu hoberik praktika kontziente eta kontrastatutik ondorioztatzen dena baino, egoera jakin batean edo batzuetan.

Baina alde zaurretik gobernatzeko edo zuzentzeko, beharrezkoa da norberaren autogobernu, koherentzia-, balio- eta helburu-iturri gisa, zuzentzen den erakundearen kultura bat sortzeko. Gobernari orok sortu behar du antolakundearen oinarri bat, arima bat, hura identifikatu eta iraun dezan. Erakundeak ulertu, komunikatu eta gogoratu egin behar du kultura hori, giza harremanari buruzko kalitatea dinamika gisa hartzen duena. Hura indartu eta

garatuko duten estrategiak proposatzea eta sustatzea. Gobernatzeak gaitasun pertsonala eta kolektiboa eta ezagutza sustatua eta partekatua eskatzen ditu. Bestela, esperientzia, artea eta sen ona duten onenen aholkularitza eta laguntza nahikoa biltzea.

Puntu horiei buruz hausnartuz, eta norbaiti apergaminatua izan badaiteke ere, gaur egun Ignacio de Loyolak planteatutako “nola gobernatu eta nola izan behar duen agintari” jarraibideetatik abiatzen gara, eta horiek, gainbehera egotetik oso urrun, egungo gobernantzako aditu deitutakoek berresten dituzte kudeaketaren eta kudeatzaile publiko eta pribatuuen estiloen analisi enpirikoen ondorioetan. Ignaciorentzat eta erakunde baten gobernu onarentzat entrenamendua behar zen, hau da, trebatzea.

Gako-hitzak: Gobernua. Zuzentzea. Liderra. Laguntzailea. Aholkularia. Zuzendaritza-funtzioa. Antolaketa. Antolaketa-kultura. Ikastea. Entrenatzea. Ariketa egitea. Esperimentatzea. Gizatasuna. Konfiantza. Balioak. Estrategia. Informazioa. Parte-hartzea. Eskuzabaltasuna. Burokratizazioa. Malgutasuna. Lankidetzeta.

Abstract:

In an age when we find ourselves in turmoil on account of politicians (in government or otherwise) whose actions as leaders smear democracy, or business leaders whose unethical ambitious leadership casts into doubt the social dimension of business and of the economy, it is time to discuss good governance and the conditions for achieving this. Authority and recognition have to be deserved.

When we talk about governance, we are referring to terms such as authority, government, methods and styles of leading, and leadership. The underlying meanings of these terms have experienced notable changes, particularly in the current century when recognition of the capacity to govern or lead adequately (not just well) is fortunately undergoing a strict social examination as a result of society becoming more mature.

It is currently a widely accepted axiom that governing or leading is not a divine gift or a fixed profession but a practice which is learned essentially through experience and which is rooted in the social, political and economic context where it is carried out. No one is born to govern, not even the King, and those who accede to a position of governance must train, receive guidance and, above all, learn through experience.

Governing or leading can be situated in a triangle in which the profession is experience, the art is awareness and the use of science in this case is common sense, order and method.

If we take a good dose of the profession, the right amount of art and a certain degree of intellect, what we have is an activity which is primarily a practice. There is no better way of leading than to draw on a conscious and verified practice in a certain situation or situations.

To govern or lead, one first requires self-governance as a source of coherence, as well as values and objectives to create a culture in the organisation being led. All leaders must create a foundation and a soul which identifies the organisation and outlives it. The organisation has to understand, communicate and remember the culture, including care over the quality of human relationships as a dynamic. It has to bring forward and promote strategies which strengthen and develop the organisation. Governance involves personal and collective training, and knowledge which is promoted and shared. If these are not available, sufficient guidance and support should be sought from those who have the best experience, art and common sense.

Though this may sound dated to some, we reflect on the above starting with the guidelines for “how to govern and what a leader should be like” set out by Ignacio de Loyola. Far from being irrelevant, these have been corroborated by experts in current governance in the conclusions of their empirical analyses of management and of the styles of public and private managers. For Ignacio, governing and good governance of an organization required training. In other words, practice.

Key words: Government. Leading. Leader. Collaborator. Advisor. Leadership function. Organisation. Organisational culture. Learning. Training. Practice. Experience. Humanity. Confidence. Principles. Strategy. Information. Participation. Generosity. Bureaucratisation. Flexibility. Collaboration.

Entrada: Dirigir o gobernar entre la incertidumbre y la necesidad

Se habla mucho de tiempos inciertos al contemplar las relaciones entre bloques internacionales, las relaciones entre socios europeos y las relaciones en las políticas domésticas. La ciudadanía observa liderazgos oscuros, pasivos e inoperantes, mientras aumentan los riesgos globales o el retorno a ideas y posturas que se creían muertas.

En otros casos domina el exceso de palabrería, el protagonismo casi siempre egocéntrico o autoritario, que convulsiona las reglas de la convivencia cívica. El término gobierno y gobernar, han dejado de ocupar un puesto en la confianza de la ciudadanía. Sin embargo, afortunadamente seguimos votando y demandando que se gobierne bien.

La incertidumbre y la desconfianza han saltado a la economía, templo de la seguridad de nuestro futuro y el de las nuevas generaciones. En tiempos en los que los costes generales del sistema productivo se han reducido y permiten atenuar en parte la desigualdad y la pobreza. En tiempos en los que avanza el consenso por revisar las políticas impositivas para mejorar la distribución de la riqueza, en los que también por consenso se ha puesto por fin un límite a la contaminación en defensa del medio ambiente, en esos tiempos la gobernanza del poder económico está en entredicho. En estos tiempos necesitados de líderes imaginativos, realistas e impulsores de acuerdos y cooperación intergeneracional, encontramos que líderes empresariales de todos los continentes han sido succionados por el virus de la ambición y la codicia alentando la corrupción y poniendo en peligro grandes complejos industriales y de servicios, numerosos empleos y la propia economía mundial.

Las dudas se extienden al comportamiento del poder, su control, sus objetivos y su reparto en la sociedad. Crece el convencimiento de la connivencia entre el poder político y el económico, o el sometimiento de aquel a este. Los ciudadanos, con todos los avances sociales conseguidos, son conscientes de que no disponen del contrapoder suficiente que deberían encontrar en una democracia avanzada.

Tales desconfianzas críticas llevan a muchos ciudadanos, sobre todo a los jóvenes, a dudar de la viabilidad del capitalismo y de la democracia y a desconfiar de la capacidad de los líderes actuales para revocar la incertidumbre por su inacción, por su incompetencia para acordar y porque los cambios que proponen no son los suficientes cuando se trata de asumir y practicar la responsabilidad social de la que sin embargo presumen.

Romper esta dinámica es un reto muy actual, así como recuperar la confianza en los líderes empresariales y gubernamentales y en las instituciones de gobierno, para hacer frente a los problemas más apremiantes del mundo.

Escribir este artículo es una apuesta por el buen gobierno y el buen gobernante, hecha desde el convencimiento de la necesidad de modificar las vías de acceso a los puestos de mando en todos los órdenes de la vida social.

Un gobernante o una persona directiva que ocupa un puesto de representación pública debe estar cuidadosamente preparada, saber qué y cómo hacer. Es una obviedad que no se cumple. La formación es necesaria pero no es sólo académica sino omnicomprendensiva, en cualidades, valores, emociones y sentimientos, dominio personal, relaciones, conducta, austeridad, solidaridad, audiencia y atención al entorno social, sensibilidad innovadora.

Las entidades públicas y privadas no han mostrado comprensión de este hecho. La rutina, el miedo al riesgo y al cambio en la empresa, o en el caso político la fidelidad sumisa al comité que manda, deciden más que la racionalidad y el interés por la eficacia y el rigor. En ambos casos puede haber mejorado la formación básica y la técnica, pero escasea la que tiene además una dimensión responsablemente humana.

Gobernar es una tarea compleja para la que no basta acceder a ella por decisión ajena y satisfacción propia. Cuando uno ha experimentado esta situación no ha tenido más remedio en su fuero interno que regresar al pupitre de párvulo y empezar a aprender con el cuaderno en blanco, de la experimentación y de la reflexión razonada, sobre los actos, decisiones y demandas cotidianas.

Gobernar es además una tarea solitaria, exigente y cuya responsabilidad es difícilmente compartible. Nunca puede ser improvisación y nadie debiera llegar a un puesto de gobierno sin previamente prepararse o estar preparado para conocer a donde va. La preparación es un entrenamiento en el que la persona aprende y adquiere forma experimentando a modo de prueba y corrección. Aprende a aprovecharse de la experiencia como instrumento de gobierno y para el buen gobierno. Adquiere perspectiva de lo que debe gobernar y de cómo hacerlo adecuadamente y de esa experimentación se sigue la ejecución.

En este artículo sigo analizando las fórmulas que Ignacio de Loyola ha utilizado y transmitido sobre la cualificación de las personas a partir de la potenciación de sus propias capacidades. En particular sus ideas y propuestas para hacer un buen gobernante y para gobernar una institución. Sigo creyendo que sus ideas y escritos encierran una sabiduría práctica de permanente referencia para quien dirige. Su propuesta de optimización humana al servicio del bien común sigue siendo atractiva y útil.

1. Entrenarse con los consejos de un formador de líderes

A diario, los medios de comunicación nos traen reseñas de crisis en las organizaciones. Toda organización es propensa a sufrir crisis y cuando surgen,

lo primero que se indaga es por un líder como causa o como solución. Un dirigente, que puede considerarse un líder destacado bajo actuaciones cotidianas convencionales, se enfrenta en la crisis a presiones y urgencias para preservar la confianza de los accionistas, de los trabajadores, de los clientes, de los electores, de las instituciones, con el fin de mitigar los posibles daños.

Como en la marina o en la aviación hay que prepararse para en la vida cotidiana navegar a través de tiempos difíciles y entrenar a los líderes para este desafío, desde el convencimiento de dos principios: las situaciones confusas de crisis requieren un liderazgo diferente a las condiciones convencionales y los líderes no pueden esperar a encontrarse en medio de un desastre para buscar ayuda.

En mis anteriores escritos y estudios sobre la dirección¹, analizo el liderazgo como la capacidad de una persona para entender y gobernar el entorno interno y externo de la organización que dirige o preside. Entiendo por entorno interno las personas que colaboran y que caracterizan a la organización que conforman y por entorno externo el medio social con sus dimensiones culturales, políticas y económicas que le influyen.

El resultado exitoso de un buen gobierno se debe a algo tan sencillo de expresar y complicado de ejercitar, como es poner en práctica la capacidad de entender la naturaleza de las personas, sus metas, motivaciones, concepciones y emociones, o saber situarse con cierta lucidez y dominio en el medio social que le corresponde, cada vez más en el mundo globalizado. Y para todo ello tener o buscar una respuesta. Para estas situaciones Ignacio de Loyola al que acudiré con frecuencia, preveía que en el dirigente no debe faltar “*la autoridad y experiencia conveniente*” a las que debe acompañar “*buen juicio*” asistido “*de buenas letras*” o conocimiento, para entendernos.

En este artículo tomo como referencia ideas y propuestas de Ignacio de Loyola, crecidas en la experimentación de su autopropuesto programa de cambio personal, pero de gran utilidad precisamente para ejercitar esa capacidad de atender y entender el mundo interno y externo que no debe faltar a

(1) Me refiero a una intensa colaboración con un destacado y experimentado experto en dirección de organizaciones y management Juan Ignacio Marcos Lekuona, con quien hemos desarrollado una experiencia de reflexión didáctica denominada “Exercicios empresariales” inspirada en las experiencias y enseñanzas organizativas y de dirección de Ignacio de Loyola cuya utilidad actual es indiscutible.

Ver, marcoslekuona1.blogspot.com y www.eguzkitan.com

Ver también *Ignacio de Loyola un líder para hoy*. F. X. ALBISTUR MARIN. Editorial Mensajero. Bilbao 2017.

un dirigente. Ignacio ha demostrado ser un especial entrenador con fórmulas válidas y perdurables pues se entrenó a sí mismo y entrenó a sus compañeros fundadores de la Compañía.

1.1. Un modelo de dirigente entre los nuevos modelos académicos

La figura humana de Ignacio se recompone desde un largo entrenamiento iniciado antes de Pamplona y continuado en Loyola, Manresa, Barcelona, Alcalá, Salamanca, Paris, Venecia y Roma, pero concluido sólo con su muerte pues entendió que la persona nunca está acabada, sino en continua transformación como la vida, la naturaleza y la historia en la que está insertada. En consecuencia, propone y practica, la permanente observación y aprendizaje. El dirigente, nos advierte, será diligente y dispuesto: “*sea vigilante y cuidadoso para comenzar y strenuo para llevar las cosas al fin y perfección suya, no descuidado y remiso para dexarlas comenzadas e imperfectas*”. Exhortación al entrenamiento continuo, como adecuación a los cambios y a las circunstancias, como una preparación para estar siempre en situación positiva de creación, proposición, dirección, frente a la pasividad y el inmovilismo limitador.

La persona, sigue Ignacio, es cooperante de la creación y como tal es responsable de los medios naturales de que dispone, de su utilización y aplicación, y del uso del poder que puede conseguir. Es una afirmación de la instrumentalidad de la persona en la consecución de la voluntad de Dios que es el bien (*salvación*) de los prójimos, que en él significa un principio fundamental e ineludible y que debe ser el objetivo directo en la formación del líder y en su actuación, la búsqueda del bien común. Objetivo hoy necesario, aunque con limitadas adhesiones.

El poso de ese aprendizaje experimental asoma cuando define la figura del buen gobernante: 1.- tener como objetivo el beneficio de personas y organización (*...es necesario haya alguno o algunos que atiendan al bien universal como propio fin*), 2.- tener un conocimiento exacto de la organización que dirige (*...es necesario haya quien le tenga de todo el cuerpo de ella*) 3.- actuar con rigor y calidad en el estilo de gobernar (*cuyo fin sea el buen gobierno*) 4.- consolidar y desarrollar a colaboradores y organización (*conservación y aumento de todo el cuerpo de la Compañía*)².

(2) “*es necesario haya alguno o algunos que atiendan al bien universal como propio fin, así también en esta Compañía es necesario haya quien le tenga de todo el cuerpo de ella, cuyo fin sea el buen gobierno y conservación y aumento de todo el cuerpo de la Compañía y este es el Preposición General*”. Nona parte. *Constituciones de la Compañía de Jesús*. N.º 719.

Este prototipo de buen gobernante, viene a ser el director del cuadro de actores que participan en el gobierno de la organización (*la Compañía*). Las formas, el modo, las líneas directrices de tal gobierno parten de él y se centran en él (*es la cabeza*). El contenido y calidad de ese gobierno derivan de él y convergen en él. Tiene la visión de la entidad en su conjunto (*haya quien la tenga*) y conoce el papel (*de todo el cuerpo de ella*) de cada uno ya sea “superior” o “inferior” en la terminología ignaciana. Pero el éxito de la entidad (*cuyo fin sea el buen gobierno*), su durabilidad y su expansión (*conservación y aumento de todo el cuerpo*) dependen del director y de su modo de gobernar (*este es el Prepósito General*)

Concurren razones de eficacia comprobada y de larga historia de reconocimiento internacional exitoso para centrarse en este modelo de gobernanza y organización. El modelo lo propone y aplica un gran pensador, humanista, ante todo, conocedor experimentado del complejo mundo interior del ser humano. Acumula además experiencias ajenas y propias sobre las particularidades que definen una buena dirección y las cualidades y el fin que debe cuidar el dirigente como indica a Felipe II, “*guiar y gobernar...en todo buenas, justas y santas empresas para dar vera lumbre y entera claridad a todas gentes posibles*”³.

El modelo no olvida planificar la forma de organización y la estrategia para su conservación y crecimiento. Siguiendo una línea similar a la de Ignacio en el aprendizaje, en y por la experimentación, los programas de formación de líderes de las universidades de prestigio internacional⁴ incluyen actualmente los llamados «enfoques distintivos» que incorporan técnicas de psicología, neurociencia, terapia cognitivo-conductual y mindfulness. En tales programas formativos se explora en la vida interior de destacados referentes públicos como Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, y Nelson Mandela. Esta orientación formativa pretende ser una forma de analizar por comparación el mundo interior del personaje ideal elegido considerando las enseñanzas y valores propuestos por tales filósofos, profetas o “gurús”, deduciendo sistemas particulares de autoayuda.

La racionalidad académica en un ejercicio de innovación didáctica, considera que «estas fuentes históricas y modernas de sabiduría dependen

(3) “Carta al Príncipe de España, Felipe”. Roma, junio 1548. *Obras Completas de San Ignacio*. Varios autores. BAC. Madrid 1997.

(4) Ver como ejemplo *Emerging Leader Development Program at Columbia Business School Executive Education*. Enero 2020. 2880 Broadway, New York, NY 10025.

esencialmente de la fe (sic)», y a cambio propone que «el Liderazgo Personal para ser eficaz debe reemplazar este enfoque con conocimientos y técnicas prácticas, científicamente validados para entender y dominar el entorno (vida interior)».

No se trata de sugerir o proponer autoayudas sino de entrenar y formar por contraste experimental para consolidar la personalidad y prepararla para saber asumir retos. En un comentario de sentido común, es oportuno recordar a la racionalidad académica que no es cuestión de fe, sino de saber analizar y extraer con método y rigor (enfoque científico) las enseñanzas y valores de las ilustres personalidades en su faceta de ejemplaridad y aplicación universal, además de utilidad para la conducta humana.

Sin desdeñar el rigor y metodología de los estudios cuantitativos de las formas de liderazgo, me atrevo a afirmar que gran parte de las conclusiones de tales estudios se encuentran ya en las propuestas de los clásicos que pueden ser hipótesis a confirmar en nuevas investigaciones. Es tarea apasionante y laboriosa penetrar en el personaje y extraer de su vida, dichos y escritos, su mensaje útil, confrontable con los retos actuales, al margen de cualquier enfoque espiritualista o ideológico. Si en algo han acertado los clásicos en encontrar lo perdurable del material básico de la conducta humana. Reflexionar analíticamente sobre este material histórico de vidas, hechos y dichos de personas reconocidas por ellos, es un buen instrumento para estimular la atención sobre la enseñanza extraíble de la práctica humana, quizás tan eficaz en el aprendizaje que muchas conceptualizaciones abstractas que hoy se utilizan en la formación de líderes y directores⁵.

Así, por ejemplo, en aplicación de las conclusiones extraídas de los estudios realizados, se invita a los jóvenes aspirantes a líderes, como parte de su aprendizaje, a un viaje de auto-descubrimiento, investigando por sí mismos sus pensamientos internos, emociones, concepciones y capacidades, para descubrir cómo afectan a las interacciones cotidianas y al estilo de liderazgo personal. De manera similar cinco siglos antes Ignacio proponía a los aspirantes a formar parte de su organización los “*Exercicios Espirituales para vencer a sí mismo y ordenar su vida*”. Es decir, una propuesta de formación

(5) Columbia University y Columbia Business School, presentan entre otros, el Programa de Gestión Avanzada, programa insignia para ejecutivos de nivel superior basado en aprendizaje experimental. Una de las sesiones es “Juegos de poder: lecciones de liderazgo en Shakespeare”, dirigida por el profesor James Shapiro de la Universidad de Columbia. Los participantes representan escenas de Shakespeare que se aplican a sus propios roles de liderazgo.

y entrenamiento volviendo sobre sí mismo “*examinando la consciencia, meditando, contemplando, orando*” porque, así como es necesario hacer ejercicios corporales de la misma manera se precisan “*Exercicios espirituales para preparar y disponer el alma*”. El conocimiento y el dominio personal son la plataforma desde la que el líder dirige y acomoda su conducta y actitud ante el trabajo y la relación social. También son la garantía para adoptar una actitud ética en la responsabilidad de dirigir y gobernar.

1.2. Un aliño de autoridad y rigor con versatilidad y flexibilidad

Investigadores y consultores de moda en relación a las influencias del liderazgo y sus estilos, en la organización empresarial o política, apuntan a dos grandes desafíos para el ejercicio de un liderazgo efectivo hoy en día. Por una parte, la necesidad de hacer malabares para responder a unas demandas, en apariencia incongruentes (hacer más con menos /reducir los costos, pero innovar /pensar globalmente actuar localmente). Por otra parte, el ritmo sin precedentes de «cambio disruptivo», que está presente en el mercado y la sociedad y que acelera la interacción de estas demandas y al mismo tiempo aumenta la presión sobre las organizaciones para que se adapten⁶.

Estos desafíos confrontan rigidez y continuismo con versatilidad y autoritarismo indiscutible con flexibilidad y adaptación. Se demandan líderes versátiles, dirigentes flexibles, que manifiesten la capacidad de hacer frente a una variedad de cambios y habiliten los medios para resolver las nuevas prioridades que entran a competir con lo cotidiano e incluso programado.

En Ignacio la versatilidad y flexibilidad aparece como fundamento para ser dirigente en un catálogo de cualidades adquiridas y consolidadas que determinan “*Cuál haya de ser el Preósito General*”. Cualidades no particulares sino orientadas a la relación con los colaboradores y a su acción exterior y con ellas, para tal relación interna y externa, “*perficiona su affecto y entendimiento y execución; y también lo que le ayuda de los bienes del cuerpo (organización) y externos (a la organización)*”⁷.

(6) “The Best Leaders Are Versatile Ones”. Robert B. KÁISER. Harvard Business Review. 02 March, 2020.

(7) *Constituciones*. Parte Nona. Capítulo 2.º. “Cuál haya de ser el Preósito General”.

También citas siguientes. N.ºs 724 a 735.

El catálogo de cualidades del gobernante indica que la versatilidad o adaptación es la condición resultante para un buen gobierno interno y sus efectos e influencias externas y se alcanza mediante una adecuada combinación de actitudes y hábitos: “*ejemplo de virtudes* en particular *caridad y humildad*” (hoy definidas en el liderazgo como compasión); dominio de sí mismo y conocedor de sus limitaciones “*libre de todas pasiones*”; dúctil en su orden de gobierno, “*mezclar de tal manera la rectitud y severidad necesaria con la benignidad y mansedumbre*”; soportar limitaciones, debilidades, presiones y contradicciones ajenas “*la magnanimidad y fortaleza de ánimo*”; conocimiento, reflexión, sentido común, “*grande entendimiento y juicio prudencia y discreción*”; constancia y tenacidad “*vigilante y cuidadoso para comenzar y strenuo para llevar las cosas al fin*”.

No es exagerado decir que la versatilidad descrita por nuestro consejero de referencia y por los modernos asesores del liderazgo, es el mecanismo más importante para liderar con efectividad antes y hoy en día. La versatilidad se define como la capacidad de leer y responder a las propuestas del cambio con un amplio repertorio de habilidades y comportamientos complementarios. Sin grandes dificultades es comprobable que los líderes políticos o empresariales suelen ser mejores intuyendo el cambio que en prepararse y responder a él. Volvemos al entrenamiento de nuevo pues la adopción de actitudes flexibles y el desarrollo de la gama de comportamientos adecuados, no habituales en los cotidianos adquiridos, requiere un esfuerzo sistemático y consciente que a menudo los empuja fuera de sus zonas de confort.

Las proposiciones de Ignacio quieren evitar que el líder priorice apoyar sus acciones con un comportamiento asentado en sus fortalezas en lugar de analizar otros que podrían ser más efectivos y proporcionados a las circunstancias en las que se opera. Las fortalezas por muy valiosas y meritorias que sean pueden convertirse en debilidad. El líder debe prepararse para desplegar la capacidad de captar necesidades de comportamiento, quizás opuestas a su opinión y contratar su punto de vista y los argumentos de sus decisiones en función de que la adaptación de su conducta a una solución secundada internamente y reconocida en el exterior.

Estas pautas de conducta dirigente que Ignacio propone son útiles si se atreve el candidato a dirigente, a una revisión y recuperación personal de valores fundamentales de convivencia, sentido de hacer las cosas con orden y excelencia, asumir responsabilidades, motivar a los colaboradores. Los expertos concluyen en sus estudios que los líderes versátiles colaboran con empleados más comprometidos y equipos de mayor rendimiento. Sus unidades de negocio aparecen como más adaptables e innovadoras. Sus organizaciones

han demostrado más capacidad de obtener una ventaja competitiva porque han sabido cómo interrumpir antes de ser interrumpidas⁸.

El citado R. B. Kaiser, en una línea claramente ignaciana, aunque desconoce a este gran inspirador de líderes, concluye su trabajo con una interesante reflexión que confirma opiniones conocidas y experimentadas: «...hay un gran debate en la actualidad, no sólo entre los profesionales de liderazgo, sino también entre los entrenadores deportivos, profesores y padres que quieren preparar a los atletas, estudiantes y niños para un futuro cada vez más incierto. Por un lado, hay quienes recomiendan maximizar las fortalezas, lo que lleva a que las personas se conviertan en especialistas pero limitados. Por otro lado, hay quienes recomiendan probar una variedad de situaciones, lo que lleva a que las personas se conviertan en amplios generalistas. Nuestro programa de investigación y práctica concluye: Cuanto más amplia sea la visión del mundo en un líder, más grande será su repertorio de habilidades y comportamiento, y cuanto más amplio sea como persona, más probabilidades tiene de liderar a su gente, equipos y organizaciones hacia el éxito en un mundo que cambia rápidamente. En definitiva, optar por la versatilidad es contribuir al desarrollo personal, optar por convertirse en una persona más completa». También esta conclusión está en los Ejercicios.

2. Entrenarse a aprender de la experiencia

Aprender por la reflexión sobre lo experimentado, conlleva un examen permanente de los hechos propios y ajenos que condicionan la preparación del líder. Aprender de la experiencia permite una reacción y una reconsideración. Es como todo entrenamiento que conduce a un «estar en forma», una agilidad y libertad de movimientos, que posibilitan estar activo para una respuesta inmediata y efectiva.

Ignacio de Loyola, deja en su vida, sus escritos, los Ejercicios y en las Constituciones un material completo de cómo prepararse para liderar y dirigir una nueva organización cuya solidez y futuro se apoya en personas formadas, capacitadas, comprometidas y cohesionadas en una misión. Estos materiales revelan la maestría de Ignacio tanto en hacerse un líder como en empeñarse en ser impulsor de líderes mediante la potenciación de las mejores cualidades y

(8) “The Best Leaders Are Versatile Ones”. Robert B. KAISER. Harvard Business Review. 02 March.

capacidades de sus colaboradores y la reflexión reconstructiva sobre la propia experiencia de su mundo interior y con el mundo exterior en su vida cotidiana.

Gobernar, dirigir, liderar, organizar, son experiencias de interacción entre personas, bien sea bilaterales o en grupo. Con estas experiencias una vez analizados sus resultados y sus correspondientes rectificaciones, se va construyendo la relación social, laboral o la convivencia que se configuran en una organización. Los resultados de estas interrelaciones determinan el reconocimiento o rechazo del gobierno y del gobernante. Estas relaciones pueden ser participativas por interacción creativa entre las partes o impositivas por dominio anulador de una o varias partes sobre las otras. Toda buena gobernanza discrimina unas prácticas de otras y las contrasta. Evalúa el resultado de la experimentación precedente y experimenta nuevas fórmulas que incorporan lo útil observado en la evaluación.

Cuando se prepara a un dirigente futuro, es necesario centrarse en potenciar y activar las cualidades personales en dos vertientes, la consolidación y ajuste interior y la dimensión social. Como ni siquiera en las Escuelas de Negocios forman líderes gobernantes sino dirigentes administradores y gestores, es necesario recurrir a métodos que desarrollen en las personas su capacidad de reflexionar sobre sus hechos y decisiones, sobre los condicionamientos de sus sentimientos y emociones y aprender a sacar conclusiones aplicables de estas experiencias.

Es raro que los partidos políticos y las propias empresas programen la formación de futuros gobernantes o dirigentes. El error grave es dejarse llevar por la desconfianza y prevención en los formados y capacitados por parte de los responsables del partido o de la propia empresa. Lo habitual es que el líder empresarial o político se forme en soledad o con limitado asesoramiento aprendiendo por sí y sobre sí mismo. Todo lo contrario de la distintiva recomendación ignaciana, de priorizar, para admitir en la organización a “*personas escogidas en espíritu y doctrina y muy a la larga ejercitadas y conocidas en varias pruebas de virtud y abnegación de sí mismos...porque de esta manera no se disminuya ni se debilite el espíritu* (de la organización)”⁹. Ese material humano vivirá una larga formación. Hay que remitirse a los resultados históricos de la Compañía.

También se puede decir que aprendemos muy poco de nuestras experiencias buenas o malas. Cuesta entrar a reconsiderar las causas de los problemas

(9) *Constituciones*, Décima Parte Principal, n.º 819. *Ibidem*.

y de los obstáculos. Pero ni siquiera en los éxitos analizamos el proceder que nos ha llevado a ello. Si lo hiciéramos las conclusiones de nuestra reflexión pueden constituir activos de gran valor para nuestra vida personal y profesional y para nuestra relación social. El método no hay que compararlo está en nosotros y se puede practicar en solitario o en grupo, con ayuda de contraste o sin ella. Experimentar, detenerse y reconsiderar los orígenes y las consecuencias de los acaecido, los sentimiento y emociones movilizados, las posibles alternativas no tomadas o no consideradas, considerar posibles correcciones, propuestas de terceros, elegir las más eficaces para nuevas situaciones, cuidar los puntos débiles y potenciar las capacidades que mejoran las actuaciones. Todas son acciones propias que hay que realizar con rigor, justicia y sinceridad, reitero, individual o colectivamente.

Aprender de la experimentación forma parte de la capacitación personal. Es un entrenarse a estar atento en el objetivo y a los matices que nos permiten llegar a él. La experiencia es un valor en un dirigente y un componente de un buen entrenamiento para dirigir y gobernar. Antonio Garamendi, presidente de la CEOE, repite que un empresario es un entrenador que conoce bien a sus colaboradores y trabaja con ellos en función de sus capacidades y cualidades. Es un permanente experimentador. Pero también es observador y conocedor del entorno que influye en su actividad y en sus colaboradores y cuenta con ello en sus decisiones. La buena dirección requiere entrenamiento: aprender, experimentar y aplicación de la experiencia.

2.1. Entrenarse para ejercer un oficio

Seguimos leyendo a Ignacio y anotamos cómo advierte a quien gobierna que le “*ayuda la experiencia y uso del gobierno y el conocimiento de los particulares y autoridad para con ellos para hacer bien este oficio...*”¹⁰. Además de la reiterada apelación a formación (*personas escogidas en espíritu y doctrina, y muy a la larga ejercitadas*) y experimentación práctica (*experiencia y uso del gobierno*) necesarias para un buen gobierno (*autoridad para hacer bien*) fijémonos en el término *oficio*, que lo escribe como sin querer, pero que resulta ser la definición de la acción de gobernar sostenida por cualidades personales (experiencia, profesionalidad, conocimiento, carácter) que certifican la capacidad para gobernar. Gobernar no es cualquier cosa e Ignacio en este breve párrafo lo confirma. Cualquiera no puede gobernar si no está preparado

(10) *Constituciones*. Nona parte... N.º 719.

y capacitado (conocimiento y experiencia). Gobernar reclama un estado de ánimo, una disposición y un talante, receptivos y abiertos como muestra de serenidad, seguridad, madurez y consciencia. Apremia más Ignacio: “*es necesario haya alguno o algunos que atiendan al bien universal como propio fin*”, es decir gobernar tiene consecuencias derivadas más allá del gobernante y de la propia acción de gobierno por lo que termina siendo un oficio ejercido con preparación, atención y diligencia.

El buen gobierno, se califica por unos resultados satisfactorios y una dirección eficaz. La eficacia en dirigir es consecuencia de unos comportamientos manifestados en la interacción social y que varían porque se adaptan a las circunstancias históricas del entorno, de la organización y de los actores. La interacción social precisamente por su complejidad y variedad pide saber hacer (experiencia) y necesita flexibilidad (entrenamiento) que a su vez es una característica que apreciamos en un gobernante o director capaz de reunir consensos.

Generalmente los líderes que practican la interrelación no dependen de un estilo de liderazgo tal y como los definen los expertos académicos (autoritario, asociativo, democrático, coercitivo, etc.)¹¹. Utilizan una variedad de estilos en cualquier día o semana o circunstancia del año. Están en forma, entrenados, para ser flexibles, adaptables, porque la experimentación les ha preparado para ello. Es decir, practican, adquieren destreza, como en el deporte y en la ejecución musical y se adaptan a su público y auditorio.

El entrenamiento en las prácticas de gobierno y dirección, tiene que ir acompañado de una reflexión sobre la propia práctica. Ignacio propone como hábito cotidiano, “*hacer reflexión sobre lo que ha hecho, puede ayudar más en todo*”¹². La reflexión es útil para identificar relaciones de causalidad entre la ejecución y los resultados, evaluar la experiencia, y para prepararse a experimentar nuevas buenas prácticas.

El entrenamiento puede contrastarse, con un entrenador, con otros actores que viven la misma experiencia, o con uno mismo, de ahí la necesidad del autoconocimiento en la medida que proporciona suficiente dominio de la reflexión en la acción.

(11) “Goleman y la inteligencia emocional”. Harvard Business Review. Junio 27, 2017.

El estilo de gobernar de Ignacio de Loyola, en, Ignacio de Loyola Un Líder para hoy. F. X ALBISTUR MARIN. Ed. Mensajero. Bilbao 2017.

(12) *Constituciones*. Cuarta Parte Principal, n.º 405. *Ibidem*.

Que estos prolegómenos y esta ejercitación permanente, son arduos es cierto, pero necesarios también. Lo es porque gobernar no es una improvisación y sí una marejada. Ignacio experimentado en observar formas de gobierno formula de manera sucinta variadas definiciones de lo que entiende por gobierno o forma de ejercerlo, pero siempre tras la formula hay un supuesto: *Atender a un fin, atender al bien común, tener cargo de, proveer, acordarse de las cosas, pensarlas y ordenarlas, resolver y determinar, ejecutar, mandar, ejercicio y uso de la autoridad*¹³.

Como se ve un oficio con variedad de quehaceres y matices que precisan de una base formativa y experimental sólida para habilitar una correcta actuación en su ejecución.

El oficio de dirigir, presupone un aprendizaje permanente, lejos de las soluciones rápidas e improvisaciones. Cuando se asume un rol de liderazgo, puede ser tentador probarse a sí mismo en la toma de decisiones expeditivas. También se corre el riesgo de juzgar los procesos y las personas demasiado rápido cuando no se está familiarizado con el funcionamiento de la organización. Por eso es importante para el dirigente controlar el impulso de «hacer algo» como necesidad de su función y por eso se aconseja la reflexión sobre sus actos.

2.2. Entrenarse para observar y analizar

Para atender y gestionar estas situaciones en la función directiva, Ignacio propone que en el líder de una organización se “*deben desear*” seis cualidades¹⁴, con las que armonizar otras dos cualidades básicas, “*sapiencia y conducta recta*”. Nos interesa aquí la tercera en la que incluye proceder prácticos para el buen fin de la relación que deberá mantener el gobernante con su organización y para acreditar una buena forma de gobernar: la inteligencia y sensatez, el talento para aplicarlas, combinar la preparación intelectual para estar al nivel de sus colaboradores cualificados con la prudencia para

(13) Para una información más amplia sobre las diversas interpretaciones del término “gobernar” por Ignacio de Loyola ver. Urbano VALERO. Introducción a la Nona Parte Principal. *Constituciones de la Compañía de Jesús*. P. 305. Constituciones de la Compañía de Jesús. Mensajero-SalTerae. Bilbao 1993.

Ver también: *El estilo de gobernar de Ignacio de Loyola, en, Ignacio de Loyola Un Líder para hoy*. F. X. ALBISTUR MARIN. Ed. Mensajero. Bilbao 2017.

(14) Ver *Constituciones de la Compañía de Jesús*. Nona Parte. Capítulo II. “Cual Haya de ser el Preósito General”. *Ibidem*. P. 320.

discernir caracteres y aconsejar, además de discreción en el trato con personas de dentro y fuera de la organización¹⁵.

A la acción del gobernante le precede el aprendizaje con actitudes activas (entrenamientos, experiencias) como concentrarse en escuchar, observar y aprender de quienes con el colaboran y a quienes la mayoría de las veces ha podido elegir y nombrar. Aplicar métodos prácticos y sencillos como tomar notas sobre lo que escucha. Evaluar cuándo sus propias opiniones expuestas, sobre la organización o su equipo, son correctas y cuándo están equivocadas. Establecer como criterio dialogar con una variedad de personas para evitar verse influenciado por la perspectiva de una persona o de un grupo. Usar los nuevos conocimientos de estas experiencias para dirigir su tarea directiva, ayudar a los colaboradores en su trabajo y evaluar su progreso. Y siempre estar dispuesto a ajustar el estilo de liderazgo a las circunstancias y personas, evitando asumir que otras personas se adaptarán a uno¹⁶.

La experiencia y su enseñanza va creando una identidad personal, positivamente crítica y autocrítica, que marca el estilo de gobernar. El modelo propuesto por Ignacio y los presentados más tarde por los especialistas consultores o académicos modernos, son una referencia comparativa de cómo se debe ser, para comprender cómo se debe dirigir ordenadamente.

Para que este entendimiento fuera posible Ignacio no se andaba con trivialidades e iba al fondo de la cuestión. Un buen árbol precisa buena raíz y así escribía *“nos ha parecido ordenar”* que todas las personas que quisieran vincularse a su organización, debían ser *“probadas con largas y diligentísimas probaciones”*, *“su vida y doctrina”* (opiniones, conocimientos, criterios). Toma posiciones elitistas en la selección porque *“el oficio”* lo exige, y concluye con un indiscutible argumento: *“Porque, en realidad, este Instituto exige hombres del todo humildes y prudentes”* en los que basa la estabilidad y el crecimiento. Se insiste en la formación, el entrenamiento dirigido a la

(15) *Constituciones*. Parte Nona, n.º 729. *La tercera es que debía ser dotado de grande entendimiento y juicio, para que ni en las cosas speculativas ni en las prácticas que occurrieren, le falte este talento. Y aunque la doctrina es muy necesaria a quien tendrá tantos doctos a su cargo, más necesaria es la prudencia y uso de las cosas espirituales y internas, para discernir los spiritus varios y aconsejar y remediar a tantos que tendrán necessidades espirituales; y así mesmo la discreción en las cosas externas, y modo de tratar de cosas tan varias, y conversar con tan diversas personas de dentro y fuera de la Compañía.*

(16) “Ways to Improve Your Cultural Fluency”, by Jane HYUN and Doug CONANT. Harvard Business Review. May 10, 2019.

calidad personal del futuro dirigente sin olvidar las cualidades que deben acompañar al oficio directivo pues forman parte esencial de él.

Toda esta insistencia en el aprendizaje, el conocimiento, la experiencia y la exigencia al aspirante encuentran razón en que Ignacio promovió una organización innovadora centrada en la cualificación personal, intelectual y moral. El éxito organizativo depende del valor reconocido al modo de actuar de sus dirigentes y colaboradores que se denomina como “*nuestro modo de proceder*”.

2.3. Entrenarse para conseguir el bien común

La conducta ética y sabia es eficaz y rentable en sus resultados. La Compañía de Ignacio de Loyola es en realidad un sistema dirigido piramidalmente, pero autoorganizador porque admite y ejerce la transversalidad. La continua interacción entre el líder cabeza y los líderes locales dirigentes, mas la comunicación en todos los ámbitos de sus reflexiones y experiencias, motivan e inspiran a los miembros de la organización a encontrar por sí mismos los modos más eficaces para servir a la comunidad mayor (Compañía) y esta con su capacidad de adecuarse al medio social donde actúa puede cumplir adecuadamente la misión asignada.

Cuando la motivación e incentivación generada por una forma de gobierno atractiva y eficaz, suscitan y liberan energías emprendedoras aparecen otros líderes creadores para colaborar en el servicio y fines que la organización se ha propuesto¹⁷. La fórmula de Ignacio promueve líderes en cada uno de los niveles en que actúan. Pero hay más. Como los maestros son líderes, y los mejores líderes son maestros¹⁸, desde la intuición de Ignacio los efectos y resultados del buen gobierno redundan no sólo en beneficio de los colaboradores (*los miembros de la Compañía*), sino también en el provecho de los que no lo son.

En esta dimensión social de la acción propia se encuentra el sentido de la misión. Es decir, las consecuencias de un buen gobierno, del ejercicio del oficio, no pueden quedar limitadas a la organización (Compañía), sino que deben ser percibidas por la sociedad y sus resultados deben ser positivos.

(17) Ver Gifford PINCHOT. P. 59. *Ibidem*.

(18) *Teaching by Heart: One Professor's Journey to Inspire*, by Thomas J. DELONG. HBR, January 14, 2020.

Este fin está encerrado en la frase “*atender al bien universal como propio fin*”. El orden, el buen gobierno deben conseguir beneficios a la sociedad que trascienden a la propia organización. Es un principio guía una idea-objetivo conductora.

La idea de la dimensión social de la acción de gobernar y del ejercicio del liderazgo, no ha perdido vigencia y actualidad y sigue siendo una demanda reclamada a las formas de gobernanza al uso. El escritor Andrea Rizzi lo expresa como uno de los obstáculos en la actual política europea. La omisión de esta idea-objetivo, o en su caso su aplicación, están conectadas con la forma de ejercer el liderazgo: «Hay líderes que se rodean de los mejores y otros que optan por los leales; líderes que tienden puentes y otros que levantan fortalezas; líderes que alientan el crecimiento de relevos y otros que talan todo lo que despunta en su alrededor. Estas dicotomías en la interpretación del liderazgo marcan a fondo la política europea estos días»¹⁹.

Esta idea-objetivo también aparece casualmente en la reciente reunión de Davos (enero 2020) cuando se plantea dentro del tema estrella del debate colectivo, la revisión del vigente capitalismo financiero desregulado, fomentador de desigualdad, crisis empobrecedoras y poder económico e incluso político con dudoso control y cada vez visto como forma de capitalismo no sostenible. En el Foro se propone avanzar hacia el «*stakeholders capitalism*» o «capitalismo consciente»²⁰, en el que la empresa, agente del capitalismo, se define como un organismo social. Además de un ente con fines de lucro su objetivo debe situarse más allá de la necesaria retribución al capital o beneficio al accionista y generar valor para todos los partícipes directos o indirectos en sus procesos y decisiones (empleados, clientes, medio natural, ciudadanos en general).

En esta extensión de objetivos para el gobierno y el gobernante, los líderes se convierten en guías de equipos de trabajo, trabajan por una aspiración superior (rentabilidad más servicio) de la organización y se apoyan en valores de respeto y confianza a los colaboradores, y en la atención a las demandas sociales, como la defensa medioambiental. Las empresas conscientes, en este nuevo proyecto, deben promover valores que se plantean a cualquier ciudadano, una cultura de responsabilidad, seguridad, transparencia, igualdad,

(19) “Los líderes que talaban su propio bosque”. Andrea RIZZI. *El País*. 15 de febrero 2020.

(20) Ver <https://www.kriter.net/que-es-el-capitalismo-consciente>

integridad, como valores que están en la propia estructura organizacional, constituyen su cultura de organización y representan el eje conductor de la actividad empresarial²¹.

El gobierno, el liderazgo, la organización, no son elementos inertes ni duraderos. Se abren camino por sí mismos y se transforman o desaparecen. Se reengendran y regeneran en el ejercicio del oficio de gobernar y seguir las líneas de la dirección. Son una estructura humana con una o varias funciones que hay que ir haciendo a diario y que se van comprendiendo y adaptando conforme se van consolidando.

Basado en la enseñanza adquirida en su propia experiencia Ignacio de Loyola, fundador y primer gobernante de su organización, le planteaba a esta, que debía continuamente “*buscar y hallar*” los medios con los que “*conservarse*” y crecer (“*aumentarse*”). Tomaba para ello, el símil de un cuerpo vivo que se adapta y se hace cada día más consistente y disponible. La tesis que adopta aunque no la redacte en tales términos, dice que el líder tiene la tarea de acertar en la dialéctica de mantener y hacer crecer su organización, entre el impulso fundacional (pasado) y las nuevas formas institucionales que exige el desarrollo y la capacidad de adaptarse a las inciertas experiencias del futuro²². Hoy diríamos mantener la cultura empresarial, pero ser competitivo e innovador.

3. El entrenamiento incluye la estrategia

El entrenamiento del gobernante necesita trabajar en una estrategia propia y para la organización pues proponer, consensuar y adoptar una estrategia es un seguro de vida²³. La experiencia personal del líder, de donde parte la estrategia, debe pasar a los integrantes de la organización. De la cabeza, nos dice nuestro citado maestro, “*descienda el influjo que se requiere para el fin que ella pretende*”.

(21) Ver artículo: “Tarea para un Líder”. Francisco Xabier ALBISTUR MARIN. 14012019, www.eguzkitan.com

(22) ROYÓN, Elías. Introducción Décima Parte Principal. *Constituciones de la Compañía de Jesús*. P. 335 y ss. *Ibidem*.

(23) *Connected Strategy: Building Continuous Customer Relationships for Competitive Advantage*. Book. Nicolaj SIGGELKOW and Christian TERWIESCH. Harvard Business Review. Mayo 21, 2019.

Para ser un competidor respetable en el mercado internacional, hoy en transformación continua, las empresas deben contratar líderes que tengan la previsión de mirar hacia el futuro, interés y capacidad para cohesionar personas y equipos, proximidad a los ciudadanos, autoridad no impositiva, y desarrollar estrategias que contribuyan a adaptarse rápidamente al cambio.

La estrategia, sigue la dialéctica pasado-futuro del propio Ignacio. La estrategia, en Ignacio, la define y presenta el líder, pero pasará por su análisis y consenso por los miembros componentes de la organización en todas las escalas de su estructura. La estrategia una vez acordada, será además una señal de la identidad de la organización en su acción exterior y deberá ser aceptada y asumida por quien se incorpora a ella. Refuerza la cultura de la organización y se manifiesta en el modo de proceder.

Entendemos que poder (gobierno) y estrategia van unidos. Una buena estrategia es un buen ejercicio del poder o de una buena gobernanza. El cumplimiento de la estrategia, es decir su ejercicio o puesta en práctica, es la manifestación del ejercicio del poder (gobierno) en la organización por parte del líder y del empoderamiento de los miembros de la organización en cuanto estos actúan en representación de ella.

Toda organización requiere una estrategia para consolidarla, desarrollarla y para actuar en el tiempo. El horizonte de este tiempo puede ser largo o corto, pero en todo caso, hace que la presencia y actuación de la organización en el mercado o en el ámbito social ciudadano, tienda a convertir toda transacción de ocasional o esporádica, en una relación a largo plazo, ya sea con los clientes, proveedores o bien con las instituciones administrativas públicas, cuidando al mismo tiempo la eficiencia operativa en dicha relación.

La relación duradera y la variedad de relaciones piden a la estrategia *flexibilidad o adaptabilidad* que la experimentación ha debido enseñar al que gobierna, para garantizar la eficacia en los resultados. La flexibilidad y la eficiencia logran una *estrategia conectada* entre empleados y clientes, administración y ciudadanos. Bien aplicada consigue un doble efecto: por un lado, los clientes o los ciudadanos, atendidos y entendidos optimizan el servicio recibido y por otro las empresas y la administración optimizan a su vez su operatividad en el mercado y en el servicio público. La estrategia conectada necesita información y disponer de los instrumentos para asegurarla.

Ignacio en su tiempo, fío a la comunicación e información organizadas y fluyentes, transversal y vertical, la solidez de su organización, la cohesión

interna de sus miembros y gran parte del éxito de la misión de la Compañía²⁴. En consecuencia, con la experiencia y conocimiento que proporcionaba la información frecuente y organizada, podía prever cómo actuar y disponer su organización en cualquier parte del mundo donde operaba.

En la actualidad la tecnología de la comunicación propone nuevas formas de conectividad que permiten interacciones frecuentes y en tiempo real con proveedores y clientes, administradores y ciudadanos, en cualquier mercado del mundo, posibilitando a las empresas crear nuevos modelos de negocio o servicios administrativos públicos, que adaptándose a las circunstancias ofrecen más valor a los clientes²⁵.

Con la información se conoce donde se está ubicado, cómo es el mercado, quien es el competidor y sus modos de actuación, la demanda de los ciudadanos y cómo reaccionan a las actuaciones de la administración. Es decir, se contrasta permanentemente la estrategia. La información y comunicación facilitan la superación de la cultura media para ir con los mejores, innovar, reformar, acceder a estar en el sitio adecuado de la forma adecuada.

Es importante alinear las estrategias de la organización y de las personas, es decir acomodar la estrategia, a un entorno humano cambiante, e inclusive a entornos distintos y sobre todo al entorno humano de los componentes de la organización y sus intereses. Toda estrategia contiene fundamentos básicos, estos no deben ser inamovibles en su aplicación, sino flexibles. Más en entornos de personas, criterio clave en la concepción organizativa de Ignacio, porque se debe confiar en la conducta ética del individuo que decide de acuerdo a criterios de experiencia, discernimiento y libertad guiado por un “*modo de proceder*” que nuestro maestro se ocupó de introducir como parte distintiva de la acción de su organización (la Compañía). El “*modo de proceder*” se aprende mediante el entrenamiento y la experimentación. Con el “*modo de proceder*” se acomoda la acción al medio, pero se es fiel al compromiso con la misión de la organización

(24) *Ignacio de Loyola, un Líder para hoy*. Cap. 4, pp. 228 y ss. Francisco Xabier ALBISTUR MARIN. Mensajero. Bilbao. 2017.

(25) *Connected Strategy: Building Continuous Customer Relationships for Competitive Advantage*. Book. Nicolaj SIGGELKOW and Christian TERWIESCH. Harvard Business Review. May 21, 2019.

3.1. Entrenarse para alinear estrategias

En otro orden de cosas, el líder tiene como objetivo conseguir que la estrategia de cada persona miembro de la organización coincida con la de la organización. Para Jonathan Trevor, las mejores empresas son a menudo las que mejor alinean las personas y sus intereses con la estrategia empresarial propuesta²⁶. Pero se hace una interesante pregunta ¿quién en su empresa presta atención a cómo alinea correctamente su propia estrategia con los objetivos, propósitos y capacidades de la organización? Trasladen esta pregunta un colectivo ciudadano respecto a su gobierno central, autonómico o local. Si no ven alineación desde los gobernantes como le va a interesar al ciudadano vincularse a una estrategia de gobierno.

Trevor concluye destacando dos hechos que observamos con bastante frecuencia en los análisis de las empresas de nuestro entorno.

Primero, pocos individuos o equipos son funcionalmente responsables de supervisar la orientación y ordenación de su empresa vertical y transversalmente. Es más, es también rara o difusa la comunicación entre las partes y el conocimiento de lo que cada departamento. Se proclama una estrategia cada año y se revisa si acaso al final de cada ejercicio y a veces ni siquiera en la junta anual de accionistas. En el campo político no recuerdo revisión alguna publicada de una estrategia de gobierno si es que la habido.

Segundo, la responsabilidad sobre los objetivos que atañen a los diferentes departamentos componentes de la cadena de valor se adscribe habitualmente a diferentes individuos o equipos que configuran el diseño de su empresa. Estos departamentos y sus directivos a menudo, en particular cuando aumenta el tamaño de la empresa, no están coordinados y cohesionados hacia objetivos comunes. Es frecuente observar líderes o dirigentes departamentales, a los que, de hecho, se incentiva, para optimizar sus propias funciones y departamentos, gastar su energía en desafíos internos inútiles, en lugar de trabajar con otros directores compañeros para alinear la estrategia y mejorar toda la empresa.

Actualmente la incorporación de directivos a las grandes organizaciones estrellas del mercado internacional (en la dimensión nacional sucede lo mismo) tiene como característica la movilidad, la rotación rápida. Es noticable durar un decenio al frente de una corporación. Las causas pueden ser

(26) “Is Anyone In Your Company Paying Attention to Strategic Alignment?”. Jonathan TREVOR. Harvard Business Review. January 12, 2018.

muchas, pero una de las preocupaciones analizadas y evidenciadas por los investigadores del management es la ausencia de coincidencia entre la estrategia de la organización y la estrategia personal del dirigente.

Se ha hecho habitual presentar amplios currículos con una llamativa movilidad, exhibida como historial valioso de una amplia experiencia en gestión compleja. No lo creo así y merece la pena analizar más a fondo esta no coincidencia de intereses estratégicos allí donde prima la estrategia personal como estrategia de empresa o de gobierno (se trata de objetivos de prestigio social y lucro) ya que tarde o temprano tiene relación con las crisis de las organizaciones, su durabilidad y desde luego con un estilo de dirección y liderazgo que no garantiza resultados positivos y exige a menudo altos costes de reorganización y pérdida de capacidades y talento.

Dando vueltas a estas ideas leo²⁷ la siguiente frase de John Flannery, Consejero Delegado de General Electric: «Se acabaron las vacas sagradas en Wall Street. Es necesario un cambio de cultura a todos los niveles». Destaco sobre todo las tres últimas palabras que entiendo anuncian una revisión de la estrategia o quizás la revisión de la cultura fundacional al descubrir una falta de alineación de estrategias en los diferentes niveles de la organización. Su empresa cierra su división fundadora, producción de bombillas, para centrarse en tres líneas de negocio, aviación, salud y energía y esa decisión con lleva la readaptación de toda la organización.

La empresa es una de las fundadoras del Índice Dow Jones y la única de ellas que sobrevive con él desde 1907. J. F. ha tomado medidas radicales que afectan a los ejecutores de la estrategia, los directivos y como consecuencia a los accionistas: recorte del 50 % del dividendo, reducción del tamaño del Consejo, parada la construcción de la nueva Sede Social, aparcamiento de la flota privada de aviones de directivos, eliminar coches de empresa y revisión de los bonus de los directivos ajustándolos al rendimiento. La estrategia adaptada aprovecha la oportunidad de la crisis y se reinventa centrándose en hacer aquello que saben hacer con éxito comprobado.

GE ha descubierto tarde la «no linealidad» entre su organización, el mercado y la sociedad y debe echar mano de una estrategia adaptable inducida por la crisis y la competencia en los mercados europeos, asiáticos y norteamericano. Un led fabricado en China ha dejado sin luz a sus bombillas, pero

(27) John FLANNERY. “Entrevista”. *El País*, Economía y Negocios, 03 de diciembre de 2017.

al menos demostrando capacidad de adaptación, ha reaccionado adecuando la estrategia, al parecer, por la línea adecuada: «seamos lo que siempre hemos sido» (conocimiento y adaptabilidad) para seguir existiendo.

Este ejemplo nos lleva a otra reflexión sobre estrategia. En estos dos últimos siglos el ideal empresarial ha sido crecer en dimensión produciendo cualquier producto (GE bombillas. Lavadoras, neveras, reactores nucleares, motores de avión, etc.) que se vendiera en todo el mundo. Todo bajo una única dirección que como un pequeño imperio abría y cerraba fábricas, politiquéaba con gobiernos, tenía rendidos a los financieros e inversores. ¿Pero había estrategia o expansión sin estrategia? ¿O la estrategia era errónea? ¿O sus directivos no la aplicaron? ¿o no la conocían? ¿O eran sumas de estrategias no coordinadas? Añadan lo que se les ocurra

Retomo a nuestro referente Ignacio. También su apuesta es crecer para abarcar el espacio que ocupa la Iglesia e incluso los nuevos espacios que los descubrimientos geográficos van abriendo. Su organización adopta estos objetivos y adapta la estrategia para responder a las demandas que en los diferentes lugares se susciten. Pero las claves de su estrategia no se olvidan. Crecer con personas capaces, seleccionadas rigurosamente, formadas y probadas. Mantener la unidad de la organización, aunque adopte formas distintas en las áreas donde se expande y la cohesión de los miembros entre sí.

Aunque el poder de la organización está jerarquizado piramidalmente y de la jerarquía dimana la estrategia para la organización, la aplicación de la estrategia es autónoma. El ajuste entre ambos hechos se efectúa mediante dos mecanismos: el de la información y comunicación permanente, de arriba abajo, de abajo arriba y transversal y en la confianza en el “modo de proceder” de las personas de acuerdo con la cultura de la organización.

Hoy es raro encontrar una reflexión en la empresa, o en las ocupaciones de los directivos, sobre cómo alinear la estrategia particular con los objetivos, propósitos y capacidades de la organización²⁸. Curiosamente es un asunto de información organizada, departamentalizada y personalizada. Sin embargo, ya que la tecnología favorece la comunicación e información, ese debería ser uno de los principales objetivos del proceso de digitalización y aplicación de la inteligencia artificial en la organización empresarial. Se trata de tareas que optimizan el trabajo de personas y la eficacia de la organización.

(28) Ver Roger L. MARTIN. “The Board’s Role in Strategy”. Harvard Business Review. 31 12 2018.

Quizás si en la cabeza de GE, y es sólo una reflexión, se hubieran dedicado a administrar un grupo de empresas autónomas interconectadas entre ellas y con la central, fabricando en todo el mundo una diversidad de productos siguiendo unas directrices de gestión responsable y eficiente, y sus directivos implicados en los resultados, informados e informando, vertical y transversalmente, sobre la aplicación de la estrategia común en cada centro y en el conjunto. ¿Estaría ahora su gestión en revisión?

Quizás si se hubieran sentido, en cada centro, que formaban parte de una idea empresarial global, cuando transmitían e informaban a la dirección general sobre sus actuaciones e ideas y recibían la confirmación o la corrección de acuerdo a los objetivos de un proyecto común. ¿Se plantearía ahora su durabilidad?

4. El entrenamiento necesita consejo

Además de las reflexiones, análisis crítico y observaciones realizadas sobre el perfeccionamiento en los estilos de gobierno, debemos añadir la necesidad de contar con métodos que desarrollen en las personas que gobiernan y dirigen, la capacidad de reflexionar sobre sus estilos, los resultados y aprender de estas experiencias. Reitero que la buena dirección requiere entrenamiento, aprender, experimentar y aplicación de la experiencia.

Para tener en cuenta el entrenamiento en quienes optan, o les optan, a dirigentes y líderes, se necesita esclarecer previamente, dos visiones desfasadas que confunden el análisis sobre el buen dirigente. No reconocemos que «los líderes nacen, no se hacen» y tampoco que los líderes son producto de unas carreras universitarias²⁹.

Respecto a la primera afirmación podemos reconocer personas con unas características particulares, que al margen de su nivel formativo intelectual y profesional, realizan con éxito el cometido de gobernar, dirigir o simplemente ejercer una jefatura. Esta constatación no confirma más que una cierta peculiaridad de carácter apoyada en una inteligencia natural destacable y reforzada por una larga experiencia bien aprovechada en un aprendizaje social complejo y a veces doloroso.

Debemos reconocer que la formación por sí sola no puede dar a un líder, su necesidad de liderar o su convicción de ser líder. Sin este asentimiento es

(29) MARCOS LEKUONA, Juan Ignacio. *El entrenamiento de la práctica*. Madrid 2019.

preferible no intentarlo. Hoy, fruto de la universalización de la educación formal y una utilización distorsionada del título académico obtenido, hay demasiadas personas que nunca debieron ocupar una posición que exige responsabilidad de liderazgo y que en su obligado ejercicio lidian con sus pocas ganas de responder a sus exigencias.

Respecto a la segunda visión, el empuje de la burocratización y la meritocracia en las carreras administrativistas, ha primado considerar que determinadas carreras universitarias desarrollan capacidades de dirigir en cualquier persona que las supera, sin distinguir o considerar otras cualidades humanas obviadas en el pensum académico. Por su realismo incluyo la opinión de un periodista que ha analizado estos hechos. «Queramos o no, el paso por la universidad y otras instituciones similares es visto cada vez más por alumnos —y no solo por ellos— como una especie de trámite fastidioso hacia un mercado de trabajo cada vez más cerrado. De modo que lo que importa es el título que se obtiene, la eficacia que tiene para lograr trabajo, el prestigio, el *net-working*, el conocimiento práctico, las asignaturas *útiles*. Estar en tal o cual *ranking* es fundamental para la elección; Shanghái, MIT, Qatar, Leiden... Se ofrece aprender liderazgo, éxito, conocimiento *útil*. ¿Se atrevería una escuela de negocios a publicitarse como formadora de servidores del bien común en lugar de líderes y directivos? Es una paradoja. Vivimos en una época en la que los bancos venden “experiencias” y la formación superior rentabilidad. Hoy estudiar es una inversión y acudir a la oficina bancaria, un momento diferente»³⁰

La experiencia que nos han dejado los dirigentes con origen en estas carreras, tanto en el sector privado empresarial como en el sector público y político durante las tres últimas décadas, deja constancia que esta visión no es más que una hipótesis que no se confirma. Cuando se han confirmado los buenos resultados todo análisis debe tener en cuenta tanto la solidez formativa como la experiencia adquirida y las características humanas del gobernante.

Considero que Ignacio da en la diana al conceptualizar que el gobernar es “*un oficio*”³¹ que para ejercerlo el dirigente se debe preparar. Complementa su criterio con una doble condición extraída también de la observación y experiencia vital. Le indica al dirigente que para la adecuada ejecución de su oficio

(30) MARIRRODRIGA, Jorge. “El acento”. *El País*. 18 de agosto de 2018.

(31) Las citas en cursiva corresponden a diversos textos de la Nona Parte Principal de las *Constituciones de la Compañía de Jesús*. “De lo que toca a la cabeza y gobierno que de ella desciende”. Pp. 305 y ss. *Ibidem*.

debe buscar por una parte consejo, práctica ya habitual en las instituciones de su época y por otra atender y promover a sus colaboradores, idea innovadora ante el autoritarismo vigente.

4.1. Autoridad conductora

El motivo de esta doble condición reside en considerar al dirigente como autoridad que conduce de una organización asignándole la función de «*ser cabeza para con todos los miembros de la Compañía de quien a todos ellos descienda el influjo que se requiere para el fin que ella pretende*». Esta función, encierra la idea fundamental de lo que significa gobernar una organización (la Compañía): dirigir (*ser cabeza*) y con ello proporcionar el impulso cohesionador a todos los colaboradores (*a todos ellos descienda el influjo*) para el cumplimiento de los objetivos marcados (*para el fin que ella pretende*).

El dirigente no solo manda y ordena, sino que impulsa y conduce un grupo humano imbuido de su visión y cohesionado para la misión que debe realizar la organización constituida. La potencia de la gobernanza (*el influjo que se requiere*) radica en la suma del gobernante y sus colaboradores. Esta suma es garantía de eficacia y crecimiento de la organización, de sus miembros y de los resultados de su misión. “*Lo que ayuda para la unión de los miembros desta Compañía entre sí y con su cabeza, mucho también ayudará para conservar el buen ser della, como es especialmente el vínculo de las voluntades*”³²

Quienes han analizado las Constituciones elaboradas por Ignacio concluyen que la imagen de dirigente (Superior) que se perfila en el conjunto del documento es la de una persona activamente comprometida en el bien de los que con él colaboran, (“*velar por su salud espiritual y corporal*”). Desde esta posición el oficio de gobernar se entiende también como acompañar y guiar personalmente a los miembros de su organización (Compañía) tanto en su vida personal como en el desempeño de su misión. Todo ello no sólo por razones exclusivas de compasión y humanidad sino por motivos de eficacia y utilidad pues está convencido de que el colaborador motivado y realizado como persona será el mejor impulsor de la organización y de su misión. Por eso reitera que el dirigente debe conocerlos “*asignándoles las misiones según las posibilidades y fuerzas de cada uno*”.

(32) *Constituciones de la Compañía de Jesús*. Décima Parte Principal. N.º 829.

Este crédito ante sus colaboradores refuerza la autoridad personal del dirigente y le hace creíble, convincente y eficaz pues sienta las bases para una buena relación de gobierno donde destaca la cohesión de las personas y el desarrollo de la organización.

4.2. Líder administrador con consejo y asistencia

Ignacio sitúa al superior o dirigente en un escalón superior al de un administrador o gestor de una empresa. Pero practicaba y promovía el liderazgo y también la ordenada administración. Así propone que al dirigente (superior) “*no le falte buen juicio y prudencia que sea sí mismo discreto y tenga uso de las cosas ágiles sea cuidadoso, sufridor de trabajo y persona de letras*”. Aunque no puede evitar el destacar la función de líder, sin embargo, señala una orientación pragmática y utilitaria en el directivo (*tenga uso de las cosas ágiles...sea cuidadoso*) con vista a que nada obstaculice la eficacia en cumplir la misión asumida³³.

La función administrativa es instrumental, respuesta a las necesidades operativas de la organización, que requiere estabilidad, racionalidad, sistematización y distribución ordenada del poder. El liderazgo sin embargo tiene una atmósfera creativa, manifiesta otro tipo de conducta, afrontar riesgos, poder personal, inspiración, capacidad de comprensión, flexibilidad, magnanimidad. 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. Ignacio pondera la función de líder, pero sin olvidar el rol de control del dirigente.

El oficio de gobernar necesita, según Ignacio, consejo y ayuda. Para reconocer la significación de estos conceptos en el oficio de gobernar (*todos los que tienen gobiernos de importancia, de los cuales den buena cuenta, tienen muchas ayudas para ello*)³⁴ el líder debe también entrenarse. Primero en entender el valor que como complemento a su personalidad y de su correcta conducta tienen la asistencia y el asesoramiento. Segundo en reconocer que la

(33) “*Admitir a profesión no debe hacerse sino con personas escogidas en espíritu y doctrina y muy a la larga ejercitadas y conocidas en varias pruebas de virtud y abnegación de sí mismos con edificación y satisfacción de todos. Porque de esta manera, aunque se multiplique la gente, no se disminuya ni debilite el espíritu, siendo los que en la Compañía se incorporaren, cuales se ha dicho*”. Décima Parte Principal. N.º 819. Constituciones de la Compañía de Jesús.

(34) *Constituciones*. Nona Parte Principal. N.º 799.

necesidad del consejo y ayudas externas forman parte del oficio de gobernante. *“Para la solicitud de atender a todas cosas, parece deba tener una persona que ordinariamente le acompañe que le sea memoria y manos para todo lo que se ha de escribir y tratar, y finalmente para todas las cosas de su officio”*³⁵.

La ayuda (asistencia), tiene el sentido de suplencia administrativa, de liberar y separar las tareas de gobierno de las estrictamente de gestión administrativa (*“así mismo importa que los superiores tengan ministros convenientes para el orden y ejecución de las cosas”*).

El consejo, se refiere a las acciones de gobierno y a su buen resultado. Orienta las decisiones que el dirigente debe tomar y las prestigia ante los colaboradores y el exterior de la organización. El consejo atiende al dirigente principal, pero se extiende a todos los niveles de dirección. A todos se recomienda que tengan *“personas para consejo con las cuales comuniquen las cosas que ocurran de importancia”* pero la decisión, tarea propia de gobierno, *“está en ellos después de los haber oído”*.

El consejo lo entiende en una doble faceta: asesoría consultiva o asistencia delegada.

Como asesoría consultiva se apoya en la figura de una *“persona que ordinariamente le acompañe, que le sea memoria y manos para todo lo que se ha de escribir y tratar”*. Puede ser un secretario experto y experimentado, *“persona de cuidado y juicio y si se pudiese de doctrina”*, en el que predomina la identificación con el dirigente, *“vistiéndose de su persona y haciendo cuenta (fuera de la autoridad) que tiene todo su peso sobre sí”*.

Como asistencia delegada se orienta a garantizar el orden del gobierno contando el dirigente para ello con *“algunas personas de lustres en letras y todas buenas partes que le asistiesen y tuviesen cargo de mirar con especial cuidado por las cosas universales de la Compañía que el General les encargase”*. El consejero se adapta a las bases que ha propuesto para el buen gobernante, la sólida formación, rigor en la actuación y amplitud de miras hacia el desarrollo de la organización y de sus miembros.

John Kotter sostiene que gestión y liderazgo son dos sistemas distintivos y complementarios de la acción de gobierno³⁶. Ignacio siglos antes, con sus

(35) *Ibidem*, n.º 800.

(36) KOTTER, John P. “Que hacen verdaderamente los líderes”. Harvard Business Review, diciembre 01, 2001.

criterios y directrices diferenciadores de la acción del gobernante parece adelantarse a este influyente consultor.

Liderazgo y gestión se necesitan para el éxito en el entorno empresarial y de las políticas públicas de hoy. La gestión o administración trata de lidiar con la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en su mayor parte, las respuestas a la emergencia de organizaciones grandes y complejas del siglo XX y del nuestro.

El liderazgo, por el contrario, trata de responder al cambio inevitable. La mayoría de las corporaciones de la actualidad, en todos los países, presentan un exceso de gestión y una falta de liderazgo. Las empresas y la política necesitan desarrollar su capacidad para el liderazgo. Las entidades bien gobernadas, siguiendo las pautas de Ignacio deben buscar personas con potencial de liderazgo para formarlos con experiencias diseñadas para desarrollar tal capacidad y talento. Los partidos no parecen interesados en liderazgos fuertes que tengan vida propia. El verdadero desafío, como ya lo hemos visto indicado por Ignacio, es combinar la gestión rigurosa con un liderazgo experimentado e inteligente y usar a cada uno para equilibrar al otro.

En conclusión

La necesaria formación intelectual que Ignacio destaca en la persona que gobierna y en sus consejeros es aval para orientar de forma ordenada y responsable la misión de su organización. Esta formación le ayuda al dirigente de cualquiera de los niveles organizativos, para adoptar conductas que optimizan su trabajo y revalorizan la organización: ser prudente (*“debe ser dotado de grande entendimiento y juicio”*), actuar con corrección (*“buen juicio acompañado de buenas letras”*), mostrar conocimiento y versatilidad, (*“deben ser instruidos del modo que debe tener una persona de la Compañía, que, por tan varias partes, conversa con tanta variedad de personas”*), informarse e informar (*“hacerse informar a menudo de lo que pasa en todas las provincias y escribiendo lo que siente de las cosas que se le comunican”*).

Formación y consejo son instrumentos del oficio de gobernar que el dirigente tiene que saber poner en práctica fiado no sólo en su capacidad y experiencia, sino también en la que se le aporta desde sus colaboradores. En este sentido, la formación, el entrenamiento la experimentación consciente son de utilidad para cuestiones de identidad organizativa (*“deben ser instruidos del modo que debe tener una persona de la Compañía”*), de *“modo de proceder”* con el que en definitiva se consolida y desarrolla la cultura o alma de la institución. Entrenarse, prepararse, para que el dirigente entienda la maestría

que debe conseguir para mover a las personas colaboradoras o los ciudadanos electores y administrados a captar de modo racional y afectivo (motivadas) el sentido de los objetivos generales propuestos por quien gobierna.

Las organizaciones exitosas, y no cabe duda que la Compañía fundada por Ignacio de Loyola lo ha sido, tienden a tener una atmosfera común, una cultura o un alma, que las identifica, moldeada por un afán expansivo, un fuerte arraigo social y una experiencia de integración y cohesión de los colaboradores. En este sentido el buen gobierno de Ignacio, en sus propias palabras “*cuidar un cuerpo para la misión*”, es un “oficio” cuyo fin es promover y apoyar a personas y empoderarlas para que continúen la tarea de empoderamiento de nuevas personas y como consecuencia del conjunto de la sociedad. Buscar “*el bien de los prójimos*” diría Ignacio, buena razón de entrenamiento y buena tarea para un gobernante.