

PINCELADAS SOBRE LIDERAZGO

EMPRESARIAL CRISTIANO

Guillermo Sandoval.

Es de Pero Grullo afirmar que el rol empresarial exige liderazgo capaz de organizar adecuadamente todo lo necesario para acometer emprendimientos exitosos. Tal vez la parte más importante de ese rol, en la actualidad, es administrar el aporte de las personas que forman parte de la empresa. Requiere habilidades especiales. No bastan las órdenes de quien detenta el poder en una organización. El verticalismo en el mando ya incluso empieza a modificarse en las instituciones armadas. Con cuanta mayor razón, en las empresas civiles. Es preciso ganar autoridad, y eso es complejo. Cabe señalar que esto que es válido para la empresa, también lo es para la organización política y la religiosa, entre otras.

Especialmente, cuando –como lo constata Juan Pablo II en su enseñanza social– actualmente el factor de producción más relevante es el trabajo humano. No lo son ni los recursos naturales, ni el capital: claramente hoy es el trabajo humano lo más importante. Porque en el presente es el conocimiento, la información y la creatividad, lo que permite adaptarse con prontitud a las exigencias de mercados cambiantes.

Esos recursos esenciales, no están depositados en cuentas corrientes, ni lo producen las máquinas, ni se cultivan ni se extraen de la tierra. Son propios, característicos y exclusivos de la persona humana.

Lo que antes señalamos como válido desde la perspectiva doctrinal, hoy lo constatamos desde una mirada concreta de gestión.

Esto nos lleva a observar que el tema de la propiedad de los medios de producción va perdiendo relevancia. Más importante que establecer de quien es la propiedad de la empresa (muchas veces diluida en numerosos accionistas anónimos), es determinar cómo se usa y quiénes son los más indicados para que ella funcione en beneficio de todos los involucrados, incluida la comunidad.

Deseo afirmar, que las discusiones tan cargadas de ideologismos de los años 60 y 70, del siglo pasado, que abandonaron la condición de diálogo para transformarse en enfrentamiento, nos llevaron a tremendas tragedias en varios países de nuestra región, hoy parecen lejanas, añejas: parecía claro que había mucho que cambiar. ¿Qué régimen de propiedad?... ¿privada, estatal o mixta?, ¿reforma o revolución? ¡Y pensar que estábamos dispuestos a dar hasta la vida por nuestras posiciones! Quiero aclarar: No digo que la propiedad privada deje de tener importancia. La tiene y se justifica en cuanto sirve al bien común y a la libertad de las personas. Pero esto es otro tema, y sobre él, los invito sólo a revisar el Catecismo de la Iglesia Católica, en el capítulo correspondiente al séptimo mandamiento, donde se clarifica meridianamente la doctrina eclesial. A manera de “aperitivo” una de las frases dichas en ese documento fundamental de la Iglesia: “la propiedad de un bien hace de su dueño un administrador de la providencia para hacerlo fructificar y comunicar (compartir) sus beneficios a otros, ante todo a sus próximos”.

No quiero irme del tema de fondo. Lo que deseo afirmar, es tan sólo que el paradigma cristiano asoma como de mayor validez, incluso técnica, en el plano de la administración: la empresa, para ser eficiente en su rol social, requiere cada vez más convertirse en una comunidad de personas, donde los resultados sean el fruto de la participación creativa en la gestión, y que éstos sean compartidos también a través de la participación en las utilidades. Esto, que aparecía como un atentado al “sacrosanto” derecho de propiedad, hoy ya no lo es. La enseñanza de Juan Pablo II, profundizada por Benedicto XVI, va exactamente en ese sentido. Vale la pena recordar el discurso de Juan Pablo II a los empresarios argentinos en el Luna Park, abril de 1987, cuando luego de recibir aplausos por afirmar la necesidad de la participación de los trabajadores en la gestión y utilidades de la empresa, preguntó a los asistentes si habían entendido lo dicho, y entonces lo aplaudieron nuevamente.

Son las personas y su capacitación para ejercer un rol (ojalá certificada), las que hacen la empresa en términos más precisos. Bajo el alero de la empresa, se produce la interrelación de los distintos actores, con diferentes competencias profesionales, muchas veces con gran independencia en la gestión de su tarea.

Articularlos, es una misión fundamental, que requiere del ejercicio de un liderazgo inclusivo, capaz de potenciar las cualidades personales y comunitarias. Que cada cual esté en su lugar exacto, motivado, con sentido de equipo, sabiendo que es parte de una comunidad donde todos se necesitan. Esa organización de recursos es propia del liderazgo que se pide al

empresario: una tarea similar a la del director de una orquesta sinfónica. Por supuesto, requiere claridad de objetivos –de visión y de misión- y la administración adecuada de los incentivos oportunos. Los empresarios lo saben por experiencia, estos incentivos muchas veces no tienen que ver con lo económico. Tienen más que ver con algo propio del liderazgo cristiano: respetar la dignidad de la persona humana.

Tanto es así, que a mediados del siglo pasado el escritor Sandor Marai, hablando a través de uno de sus personajes, un empresario, en la novela “La mujer justa”, decía: “La gente no se contenta con ganarse el pan de cada día, mantener su familia, tener un trabajo y desempeñarlo de modo honrado y responsable...no, quiere algo más. La gente quiere expresar sus ideas y realizar sus proyectos. Desea no sólo una ocupación que le permita ganarse la vida sino también la posibilidad de ejercer su vocación. De otra forma su vida no tiene sentido. Los hombres necesitan sentirse no sólo útiles como fuerza de trabajo en la fábrica o en la oficina sino también satisfechos en la realización de su labor...”

Eso es cierto. La gente quiere algo más que ganarse la vida. Lo que busca es llenarla de sentido. Muchas veces el sentido de la vida se construye a partir, simplemente, del ser escuchado. Soy testigo de lo que hizo en Chile un Intendente Regional –Felipe del Río- hace algunos años. Al comienzo de su gestión un día envió a todos los jefes de servicios a los distintos rincones del territorio de su jurisdicción. Llevaban por equipaje un block y un lápiz y la instrucción perentoria de escuchar y anotar. Tenían prohibición de hacer discursos. El impacto de la iniciativa fue muy grande. ¿Por qué no habría de ser posible eso mismo al interior de la empresa?

Escuchar, por una parte es reconocer la dignidad del interlocutor. Por otra, la mayor parte de las veces es la mitad o más de la solución que se buscaba. Pero es el inicio de un proceso mayor: el diálogo social al interior de la empresa (que requiere el reconocimiento y la capacitación de las organizaciones de los trabajadores), y también el diálogo social en el ámbito completo de la sociedad, es un valioso instrumento de gestión si encarnamos en nosotros los principios evangélicos que decimos nos inspiran. Permite trabajar en algo que es sentido como propio, que es justamente lo que propone el pensamiento social de la Iglesia.

Hay que hacer una prevención. Todo gesto debe ser siempre verdadero, auténtico, algo que en su carácter sustantivo surge del estómago...no sólo del cerebro. En un libro que leí hace poco, **Invierno en Madrid**, una novela histórica situada en la guerra civil española, hay una escena de dos mujeres una ex religiosa, Cordelia, y una enfermera de la Cruz Roja,

agnóstica, Bárbara. La escena me dejó pensando un buen rato: la enfermera, que había perdido su pareja fue acogida en su dolor por la ex religiosa y se lo agradeció. Entonces ésta le dijo “hubiera hecho lo mismo por cualquier persona...**me lo exige** mi fe y mi amor a Dios”. La enfermera, con razón, se sintió nuevamente sola y profundamente ofendida y utilizada. Es que el verdadero sentido de la donación cristiana al prójimo es gratuita y no una obligación ni un requisito para ganarse el Cielo. Entre otras cosas, porque el Cielo lo alcanzaremos por la misericordia de Dios, no por nuestros méritos. El don cristiano, reitero, no es una exigencia a cumplir, es una entrega gratuita.

Pero bien, quisiera proponer otras características que en mi opinión debe tener el liderazgo cristiano, como valor agregado a todo liderazgo en la empresa o en la sociedad, que ya han sido señalados en tantos textos.

Yo me atrevería a proponer los siguientes:

- **A mayor gloria de Dios.** En primer lugar, recordemos que todo en la Creación está hecho para glorificar a Dios. Nuestras capacidades y los bienes que administramos. De lo que se sigue que liderar una empresa, el trabajo del empresario, debe hacerse con criterios de excelencia. Así se muestra el amor a Dios. Con creatividad y audacia, por cierto. Eso nos lleva a tratar de obtener de todos –y el líder debe dar el ejemplo- el mejor aporte posible. Es bueno tener en cuenta que el que es capaz de dar 10 y da nueve, es de mayor excelencia que aquel que pudiendo aportar 100, sólo da 70. Esto es, encarnar la parábola de la viuda que entrega por limosna la única moneda que tiene.
- **Misericordia.** Es un criterio de gestión evangélico que debe ir aparejado con el criterio anterior. Dios la tiene para con cada uno de nosotros. Devolvérsela en la persona del prójimo es fruto de una verdadera conversión. En el camino habrá muchos errores, no necesariamente maldades, cuya corrección debería manifestarse en elevar la condición de las personas que dependen de nuestro liderazgo: la capacitación permanente puede ser la vía técnica para ello. Hacer crecer el capital humano, dicen algunos expertos. No me gusta mucho el término, pero ya es de uso bastante universal.
- **Evitar el paternalismo.** Esta forma de actuar, aunque bien intencionada, no es el camino de la elevación de las personas, sino la manera de mantenerlas bajo

sometimiento, a veces sin darnos cuenta. Es mucho más sano enseñar a pescar que regalar pescado, enseña el proverbio chino. El paternalismo puede fidelizar “clientes”, pero siempre –en el fondo- humilla.

- **Compasión.** Esto es, padecer con el otro. Sentir con el próximo y estar disponibles para él o ella, o ellos. Empatizar no es sinónimo de aceptar todo. Pero es ponerse en los zapatos del otro para hacer el esfuerzo de entender su actuar. Lo que hay detrás de sus actos. Muchas veces la familia. Hay una enseñanza de Ignacio de Loyola en este sentido: “estar siempre dispuestos a salvar, antes que condenar”, nos sugiere.
- **Buen humor.** Santo Tomás Moro rezaba a Dios pidiendo que le diera una buena digestión. Nosotros podríamos pedirle buen humor. Un malhumorado no acoge, más bien rechaza y, además, su aparato digestivo enferma de úlceras. Cuidemos la salud de los demás y la nuestra. Más aún, si miramos a quien es el primer ejemplo, Jesús, no vemos en Él a un líder triste. Por supuesto, no tendríamos cristianismo hoy si nuestra fe se transmitiera por la tristeza. Nuestra oferta es alegre. Un líder triste, es un triste líder. Contento, Señor, contento, nos recuerda San Alberto Hurtado. “Nadie es tan pobre que no pueda regalar una sonrisa. Ni nadie tan rico, que no la necesite”, decía el mismo santo.
- **Respeto por los recursos que administramos.** No sólo los recursos humanos, sino también los recursos naturales. Estos fueron dados por Dios a los hombres y mujeres de todas las generaciones. No sólo la que integramos nosotros. Tenemos que devolver la Tierra a nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos, ojalá en mejores condiciones de cómo la recibimos nosotros. En estos tiempos hay quienes hablan de ecología por moda. Nosotros lo planteamos por convicción que surge de la enseñanza bíblica. En este punto, también quiero referirme al buen cuidado de uno de los recursos más escasos y valiosos: el tiempo, el nuestro y el de los demás.
- **Transparencia,** que ofrece confianza y credibilidad a todos. Especialmente es válido a la hora de las negociaciones colectivas. No requiere mayores comentarios.
- **Austeridad.** El exhibicionismo de la riqueza ofende, además de ser vulgar, porque parece mostrar el éxito personal en cuestiones puramente materiales. Finalmente, sólo tiene la “virtud” de poner en evidencia situaciones de profunda injusticia.

- **Originalidad.** No vamos a conseguir mucho siendo los vagones de cola. La originalidad de nuestra gestión debe ser algo distintivo: “Qué difícil cuando todos bajan, no bajar también”, decía el poeta español Antonio de Machado. Miremos la originalidad de Cristo Jesús: tal vez la mayor, amar al enemigo. ¡Con cuanta mayor razón amar a los demás miembros de una empresa, que tienen muchos objetivos comunes!
- **Asumir riesgo es propio del empresario.** Los empresarios lo saben muy bien. Pero agregaría una frase más de Sandor Marai al respecto haciendo hablar al empresario de su novela: “La vida se queda vacía si no la llenas con alguna tarea peligrosa y emocionante. Y esta tarea no puede ser otra que el trabajo. El otro trabajo, el invisible, es el trabajo del alma, del espíritu, del talento, cuyos frutos cambian el mundo y lo hacen más próspero, justo y humano”.
- **Ejercicio de discernimiento,** para evaluar cada decisión importante y determinar así cuál es la mejor. No siempre, aún con los mismos elementos, pero distintos tiempos, la decisión habrá de ser la misma. Creo necesario buscar aquella que ofrezca efectiva consolación, la tranquilidad de conciencia. Requiere de silencio interior para oírse a sí mismo y a los demás, mirados como el rostro de Cristo.
- **Humildad.** Por último quisiera proponer este valor mariano como un elemento central del liderazgo cristiano en la empresa. Me lo contaba un amigo: hace algunos años conversaba con el presidente de una exitosa marca de teléfonos celulares, y le preguntó por las razones del éxito de esa empresa, no le señaló la agresividad para enfrentar el mercado, sino la humildad para corregir los errores y prestar el mejor servicio. ¡un valor mariano convertido ahora en categoría de premisa para el liderazgo empresarial!, ¡Quién lo diría!

No querría terminar este comentario sin compartir otro elemento que me llena de fuerza. Y espero que a ustedes también.

El jesuita español José Ma. Rodríguez escribió, a su paso por Chile, una biografía espiritual de San Ignacio. El dice “No hay duda de que la pasión por ayudar al prójimo, por comunicar a Dios, que abraza a Ignacio, es un don, un aliciente y una responsabilidad. Un talento, en definitiva, que ha de multiplicarse, porque lo que uno ha recibido es para ponerlo a rendir”.

Más adelante agrega lo que para mí es una caracterización del liderazgo: “Tal vez, y sólo tal vez, la clave no está en hacer muchas o pocas cosas, ni siquiera en tener éxito en el intento, en el proyecto, en la huella...sino en amar. Vivir con una pasión que nos empuje a arriesgar, a emprender, a dar todo lo posible, y a veces un poco más. No por voluntarismo. No porque “hay que” hacerlo. No por una obligación impuesta que termina convirtiéndose en un arma arrojada contra uno mismo y contra otros. Porque algo te quema por dentro, y te dice que es posible. Porque cuando das un paso, luego viene otro, y otro, y otro más, y con ellos la alegría honda. Porque la vida es para darla, y eso no tiene que ver con como morir, sino con como vivirla. Buscando. Amando. Creciendo por dentro y construyendo por fuera. Dejándose envolver por un Dios distinto.”

¿Por qué Ignacio fue capaz de tanto? Porque estaba muy lleno. Porque era sólo un cauce, un transmisor de un caudal distinto, de un agua fresca que desbordaba en él. Ahí está la clave. Una tensión fecunda entre ese evangelio que seduce y conmueve, y el mundo donde está llamado a SEGUIR ENCARNÁNDOSE. También hoy.

Al terminar, quisiera regalarles un pensamiento más. Pertenece san Alberto Hurtado, que me parece puede dar una buena pista para evaluar cada acción, cada proyecto: y que espero a todos nos sirva en la hora de tomar una decisión: “¿Qué haría Cristo en mi lugar?”

Cochabamba, Bolivia. 18 de junio de 2010.