

Catálogo de virtudes para líderes según el Papa Francisco
Guillermo Fariñas
11

La contaminación de las democracias
Tomás Calleja
17

El prudencialismo táctico de Baltasar Gracián
Ricardo Rovira Reich
21

La gracia del don
Ana Marta González
25

EyH Ideas
26

Noticias del Instituto
30

Para continuar el diálogo
32

Catálogo de virtudes para líderes según el Papa Francisco

EL ROMANO PONTÍFICE PROPUSO EN EL AÑO 2015 UN “CATÁLOGO DE LAS VIRTUDES NECESARIAS” PARA QUIEN PRESTA ESTOS SERVICIOS Y PARA “TODOS AQUELLOS QUE QUIEREN HACER FÉRTIL SU CONSAGRACIÓN O SU SERVICIO A LA IGLESIA”

GUILLERMO FARIÑAS

En el tradicional discurso que cada año el Papa Francisco da a los miembros de la Curia vaticana, los directivos y funcionarios de la organización que presta apoyo al Papa y a las diócesis del mundo, el Romano Pontífice les propuso en el año 2015 un “catálogo de las virtudes necesarias” para quien presta estos servicios y para “todos aquellos que quieren hacer fértil su consagración o su servicio a la Iglesia”.

El año pasado les habló de las enfermedades de un modo directo y lúcido, hasta el punto de que muchos medios de comunicación, confesionales y no confesionales, las reprodujeron, e incluso importantes escritores dedicados al *management*, como fue el caso de Gary Hamel, las glosaron para adaptarlas a los hombres de negocio.

En su mensaje, pronunciado el 21 de diciembre de 2015, el Papa presentó un acróstico de la palabra “Misericordia” en el que cada letra correspondía a una virtud: m de misericordia, i de idoneidad, etc.

Está claro que es más fácil hablar de vicios (enfermedades) que de virtudes: saltan a la memoria las conductas equivocadas de tantos hombres vértice que caracterizan esos malos hábitos. Las virtudes siempre son

más difíciles de proponer, pero es lo que trataré de hacer, adaptando algunos términos del Papa, porque su nomenclatura es típicamente eclesial y podrían mal entenderse algunos. Francisco identificó doce parejas de virtudes.

MISIONARIEDAD Y PASTORALIDAD

Misionero es aquel que tiene una importante verdad que compartir y pone todos los medios para hacerlo. Un líder debe tener un claro mensaje que desea compartir y utiliza distintos medios para lograrlo. Antes que nada debe creer en este mensaje, lo que exige que la misión que trate de realizar, la visión que trate de alcanzar y los valores que lo guíen deben ser ciertos, positivos, que entusiasmen y sean creíbles. Y luego, debe ser un buen comunicador de estas realidades. Afirmar el Papa al hablar de esta virtud: “La fe es un don, pero la medida de nuestra fe se demuestra también por nuestra aptitud para comunicarla”. Se comunica con el buen ejemplo en las decisiones y acciones, con conversaciones directas, con amables correcciones, con historias y anécdotas, y siempre con convicción.

Con pastoralidad el Papa se refiere al cuidado de las personas que se tienen a cargo. Lejos del paternalismo, todo líder debe tener una preocupación auténtica por sus dirigidos. Un pastor ejemplar reco-

mendaba a un rector universitario recién electo: “cada día piensa en quién de la universidad requiere más apoyo y procura brindárselo”. Los buenos líderes no solo se mueven por incentivos extrínsecos e intrínsecos, sino también por motivos colaborativos o trascendentes: cómo mi acción contribuye a que los demás cambien para bien. “Sin estas dos alas nunca podremos volar ni tampoco alcanzar la bienaventuranza del «siervo fiel» (Mt 25,14-30)”, concluye Francisco.

IDONEIDAD Y SAGACIDAD

La idoneidad necesita el esfuerzo personal de adquirir los requisitos necesarios y exigidos para realizar del mejor modo las propias tareas y actividades, con la inteligencia y la intuición”, afirma el Papa. Desarrollar las competencias, hábitos positivos, habilidades y destrezas es condición indispensable para asumir la responsabilidad que lleva consigo el cargo de directivo. La autoridad de una persona se basa en cuán confiable es para los demás, y la confiabilidad exige idoneidad, capacidad para responder a las demandas que se le exigen.

“La sagacidad es la prontitud de mente para comprender y para afrontar las situaciones con sabiduría y creatividad”, afirma Francisco. Peter Drucker sostenía que un problema identificado es un problema

medio resuelto. Esto exige saber situarse en la realidad y aconsejarse sobre ella. Tras el diagnóstico hay que saber decidir sobre los medios adecuados para solventar la situación, yendo a las causas profundas y aplicándolos con sentido práctico. La gerencia de Toyota tiene un método para analizar los problemas: preguntarse cinco veces ‘por qué’. Haciéndolo se suele llegar al meollo del dilema y se tiende a resolver los problemas de forma más adecuada. El sentido práctico exige creatividad, inventiva y mucho trabajo. Picasso decía: “La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”.

Para los creyentes el Papa guarda una perla: “Idoneidad y sagacidad representan, además, la respuesta humana a la gracia divina, cuando cada uno de nosotros sigue aquel famoso dicho: «Hacer todo como si Dios no existiese y, después, dejar todo a Dios como si yo no existiese»”.

ESPIRITUALIDAD Y HUMANIDAD

“La espiritualidad (...) alimenta todo nuestro obrar, lo corrige y lo protege de la fragilidad humana y de las tentaciones cotidianas”. Era tradicional pensar que las creencias en la vida de un creyente eran asunto privado y no debían incidir en la actuación pública por su carácter de subjetivas. Pero esto nos ha llevado a dejar de lado la dimensión más rica del ser humano, la que es capaz de moverse a misericordia, a perdonar los agravios, hasta llegar a desear el bien a quien nos hace mal, a reconocer nuestras faltas con humildad y a buscar apoyo para nuestros problemas cotidianos en la oración, la meditación y el consejo espiritual. Esto puede sonar ingenuo para el mundo empresarial, pero son cada vez más abundantes y pertinentes

las investigaciones de académicos que relacionan espiritualidad y gerencia.

“La humanidad nos hace diferentes de las máquinas y los robots, que no sienten y no se conmueven (...) La humanidad es saber mostrar ternura, familiaridad y cortesía con todos (cfr. Flp 4, 5)”. Es innegable que el auge que ha tenido la inteligencia emocional obedece a la necesidad de que la empatía, la amabilidad y el recto afecto por los demás estén presentes en las relaciones personales en la empresa. Jeff Bezos, el creador de Amazon, nunca olvida una frase con la que su abuelo quiso mostrarle una verdad fundamental en las relaciones humanas: un día comprenderás que es más difícil ser amable que ser inteligente.

Concluye el Papa Francisco: “Espiritualidad y humanidad, aun siendo cualidades innatas, son sin embargo potencialidades que se han de desarrollar integralmente, alcanzar continuamente y demostrar cotidianamente”. Siempre podemos y debemos crecer en estas dos virtudes, con hechos cotidianos que manifiesten nuestra fe y nuestra solidaridad.

EJEMPLARIDAD Y FIDELIDAD

“Ejemplaridad para evitar los escándalos que hieren las almas y amenazan la credibilidad de nuestro testimonio”. La otra dimensión de la confianza es que los demás se fíen de nuestras intenciones para con ellos. Y eso no basta con decirlo, sino que hay que mostrarlo. Que haya coherencia entre nuestros pensamientos, dichos y hechos. A los directivos se les exige una especial ejemplaridad porque son un referente para sus colaboradores y eso entraña una gran responsabilidad.

Al referirse a la fidelidad el Papa Francisco cita a Jesucristo: «El

Un líder debe tener un claro mensaje que desea compartir y utilizar distintos medios para lograrlo

La fe es un don, pero la medida de nuestra fe se demuestra también por nuestra aptitud para comunicarla

La autoridad de una persona se basa en cuán confiable es para los demás

que es fiel en lo poco, también en lo mucho es fiel; el que es injusto en lo poco, también en lo mucho es injusto» (Lc 16,10). La fidelidad a los principios rectos y a los compromisos adquiridos, y la lealtad a las personas e instituciones con las que nos relacionamos, son exigencias para todo líder. En lo grande y en lo pequeño. Dios –y no el diablo– está en los detalles. Allí espera nuestro mejor esfuerzo para ser fieles.

RACIONALIDAD Y AMABILIDAD

“La racionalidad sirve para evitar los excesos emotivos y la amabilidad para evitar los excesos de la burocracia”. El Papa nos advierte de dos extremos: el emotivismo y la frialdad o sequedad en las relaciones personales, y nos ofrece las virtudes que no solo los evitan sino que nos permiten pensar, decidir y actuar adecuadamente, según el justo medio de la razón. Actuar apegados a la razón es un modo de no dejarnos llevar por las pasiones, o dicho de mejor modo, de poner las pasiones al servicio de la razón. Porque es falso el dilema de razón o sentimientos; son ambos a la vez, pero con la razón como auriga, como guía, y los sentimientos haciéndonos más entusiastas con lo que tenemos entre manos.

La amabilidad no causa quizá mucha admiración, pero cuando falta se nota su ausencia porque las relaciones tienden a tensarse. Su vivencia nos lleva a hacer la vida más grata con quienes nos relacionamos a diario. Enseñaba San Josemaría Escrivá que hemos de cultivar el arte de ser amables, la cortesía en el trato, la ausencia de toda forma de arrogancia, el carácter generoso. Que no debíamos ser un modelo glacial, que se puede admirar pero no se puede amar.

INOCUIDAD Y DETERMINACIÓN

La inocuidad, que nos hace (...) capaces de abstenernos de acciones impulsivas y apresuradas, es la capacidad de sacar lo mejor de nosotros mismos, de los demás y de las situaciones, actuando con atención y comprensión”. Inocuo es el que no hace daño, y eso se logra, más que evitando el mal, buscando hacer el bien. Lejos de una ética de mínimos o de cumplimiento de deberes, el Papa Francisco nos anima a una ética de máximos o de búsqueda de bienes auténticos, especialmente para los demás. Y la medida de esos bienes que para los demás hemos de pro-

curar viene indicada en la regla de oro de la actuación: “Es hacer a los demás lo que queremos que ellos hagan con nosotros (cfr. Mt 7,12; Lc 6,31)”.

Con respecto a la determinación el Papa Francisco dice que “es la capacidad de actuar con voluntad decidida, visión clara y obediencia a Dios”. Tener claro lo que deseamos alcanzar, poner todo el empeño en los medios necesarios y obedecer a la conciencia recta es un buen *motto* para todo directivo. En su clásico video sobre la visión de futuro Joel Arthur Barker, el autor de *Para-*

Son cada vez más abundantes y pertinentes las investigaciones de académicos que relacionan espiritualidad y gerencia

digma, terminaba afirmando que “una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño, una acción sin visión de futuro carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar al mundo”; y antes indicaba que los valores “aseguran la rectitud de esa visión”, a lo que habría que añadir que también la de los medios. Ese es el rol de la conciencia y, para los creyentes, la obediencia a Dios.

CARIDAD Y VERDAD

Harold Geneen, quien fuera presidente de la corporación ITT, relata en su libro *Alta Dirección* una anécdota de cómo terminó despidiendo a un gerente alcohólico a quien nadie se atrevía a plantearle su problema ni a mostrarle cómo estaba afectando a la empresa. Tras el despido esa persona cayó muy bajo, como suele ser el triste caso de muchos adictos. Después de ese declive y de su posterior rehabilitación, el antiguo gerente fue a visitar a Geneen. “Me dio las gracias por haberle echado a la calle. Yo, asombrado, no sabía qué decir. Él explicó que todo el mundo le había concedido tantas segundas oportunidades que jamás se había visto obligado a encarar la realidad de su problema. Verse despedido había sido lo mejor que podía ocurrirle, según dijo. Su esposa me llamó por teléfono para darme también las gracias”. Una falsa caridad hubiera sido dejarlo estar, pero se habría faltado a la verdad: esa adicción debía encararse. Por eso afirma el Papa que estas dos virtudes son “inseparables de la existencia cristiana (...) Hasta el punto de que la caridad sin la verdad se convierte en la ideología del bonachón destructivo, y la verdad sin la caridad, en el afán ciego de judicializarlo todo”.



UNA VISIÓN DE FUTURO SIN ACCIÓN ES SIMPLEMENTE UN SUEÑO, UNA ACCIÓN SIN VISIÓN DE FUTURO CARECE DE SENTIDO, UNA VISIÓN DE FUTURO PUESTA EN PRÁCTICA PUEDE CAMBIAR EL MUNDO.



CUANDO HAYAS ACABADO TU TRABAJO AYUDA DESINTERESADAMENTE A TU COLEGA, Y PROCURA QUE SEA DE TAL MODO QUE NO SE DÉ CUENTA DE QUE LO HACES. AYUDAR ESPERANDO QUE NOS DEVUELVAN EL FAVOR NO ES GENEROSIDAD SINO EGOÍSMO ESTRATÉGICO.

La justicia sin caridad puede convertirnos en justicieros, personas que no son capaces de ponerse en el lugar de los demás en la valoración de decisiones y conductas.

HONESTIDAD Y MADUREZ

En una época de escándalos empresariales y financieros es cada vez más evidente que la honestidad es clave en todo líder. “La honestidad es la base sobre la que se apoyan todas las demás cualidades”, afirma el Papa. Se tiende a pensar que con códigos de ética, gerentes de *compliance*, *ombudsmen*, buzones de quejas y muchos controles se puede lograr que la gente no sea deshonesto. La experiencia humana nos demuestra que la virtud es la mejor salvaguarda, que sin ella se puede conseguir el modo de evadir el mejor panóptico. “La persona honesta no actúa con rectitud solamente bajo la mirada del vigilante o del superior; no tiene miedo de ser sorprendido porque nunca engaña a quien confía en él”. Así, el mejor *controller* es la propia conciencia,

siempre y cuando esté bien educada. Un aspecto que tiende a minusvalorarse. Los líderes tienden a formarse en muchos aspectos técnicos y gerenciales, esenciales para sus negocios, pero tienden a pensar que no requieren formación ética. Afortunadamente muchas universidades y escuelas de negocio han hecho obligatorias asignaturas en ética empresarial. No es suficiente, pero sí necesario.

“La madurez es el esfuerzo para alcanzar una armonía entre nuestras capacidades físicas, psíquicas y espirituales. Es la meta y el resultado de un proceso de desarrollo que no termina nunca y que no depende de la edad que tengamos”. Se dice que hoy día, la secundaria se ha convertido en primaria y la universidad en secundaria, tanto en niveles de exigencia como en las actitudes de los alumnos. Y esto –lo estamos experimentando– ha llegado al mundo empresarial. Personas con cualidades, inteligentes, pero inmaduras. Que adoptan actitudes superficiales y toman decisiones

En el mundo laboral la fortaleza se manifiesta en la firmeza de ánimo para tomar decisiones difíciles

frívolas. Que requieren estar motivados constantemente para asumir sus responsabilidades. Que exigen derechos pero obvian deberes. Que no se comprometen. Se afirma que la madurez exige tiempo y experiencia, pero no basta el paso de los años ni el mero activismo: para madurar se requiere un claro sentido de dirección en la vida, como enseñaba el psiquiatra vienés Viktor Frankl. Se madura asumiendo compromisos sin excusas en su cumplimiento. Olvidándose del propio yo para servir a los demás con perseverancia generosa. Manteniéndose leales a las propias convicciones, a las instituciones y a las personas. Es maduro quien trata no de ser mejor que los otros en algo, sino de ser mejor de lo que se suele ser.

RESPECTUOSIDAD Y HUMILDAD

Afirma Francisco: “La respetuosidad es una cualidad (...) de las personas que tratan siempre de demostrar respeto auténtico hacia los otros, a la propia misión, a los superiores y a los subordinados”. Es una virtud clave en la relación con los demás. Es darnos cuenta de la esencial dignidad humana que merecen todos, desde las personas de mayor categoría hasta las personas más sencillas. Exige considerar con atención e interés los puntos de vista de los demás y guardar los modales en la comunicación: “es la capacidad de saber escuchar atentamente y hablar educadamente”. En el trabajo organizacional debe haber respeto hacia las tradiciones, “a las prácticas, a los documentos, al secreto y a la discreción”, concluye el Papa. La humildad no suele estar en el elenco de las virtudes de las personas que pretenden ser líderes, de quienes se piensa que deben mostrar seguridad en sí mismos, fuer-

manifiesta en la firmeza de ánimo para tomar decisiones difíciles, en la constancia para alcanzar los fines y objetivos de la empresa, en la perseverancia en el trabajo arduo y en asumir la responsabilidad de las decisiones impopulares.

“La prontitud, en cambio, consiste en saber actuar con libertad y agilidad, sin apegarse a las efímeras cosas materiales”. Es lógico que los empresarios y directivos sean bien recompensados por el riesgo que asumen y el peso de sus responsabilidades, pero esto lleva siempre consigo un peligro: el apego a los bienes materiales, que tiende a buscar el aumento de los ingresos por beneficios, sueldos y bonos casi a cualquier precio, y esto puede llevar a decisiones oportunistas. Se cita el salmo: «Aunque crezcan vuestras riquezas, no les deis el corazón» (Sal 61,11). El corazón hay que llenarlo de fines nobles: la orientación al cliente con bienes y servicios de calidad, la generación de puestos de trabajo, el favorecer el desarrollo de los colaboradores y, por supuesto, el generar riqueza como medio para los anteriores fines. Concluye el Papa Francisco: “Estar listos quiere decir estar siempre en marcha, sin sobrecargarse acumulando cosas inútiles y encerrándose en los propios proyectos, y sin dejarse dominar por la ambición”.

ATENDEBILIDAD Y SOBRIEDAD

“**E**l atendente es quien sabe mantener los compromisos con seriedad y fiabilidad cuando se cumplen, pero sobre todo cuando se encuentra solo”. ¡Qué gran descanso para los líderes son los colaboradores que asumen encargos con prontitud y responsabilidad! Que preguntan cuando hace falta, pero tienen la suficiente iniciativa para resolver. Que dan

cuenta de manera oportuna de las tareas confiadas. Y todo esto sin que haya que hacerle seguimiento. Es tradicional en el mundo organizacional la frase “mensaje a García”¹ para hacer referencia a la necesidad de que las personas asuman objetivos y los alcancen con iniciativa, no importa lo difíciles que sean. Un ejemplo contemporáneo involucra a Michael Cook, el actual CEO de Apple, y a uno de sus gerentes. Durante una reunión le informaron de un problema con uno de los proveedores chinos. «Es un problema serio –afirmó–. Alguien debería ir a China para controlar la situación». Treinta minutos más tarde, miró a un ejecutivo de operaciones que se encontraba sentado en la sala y le preguntó con tono indiferente: «¿Por qué sigues todavía aquí?». El ejecutivo se levantó, condujo directamente hasta el aeropuerto de San Francisco sin pasar por su casa a hacer las maletas y compró un billete a China. Se convirtió en uno de los principales ayudantes de Cook. Concluye el Papa Francisco: “El atendente es aquel que irradia a su alrededor una sensación de tranquilidad, porque nunca traiciona la confianza que se ha puesto en él”.

“**L**a sobriedad –la última virtud de esta lista, aunque no por importancia– es la capacidad de renunciar a lo superfluo y resistir a la lógica consumista dominante”. El hombre apetece diversos bienes, materiales y espirituales, pero necesita mantener un equilibrio de manera que ninguno cope su atención y energía. Afirma el Catecismo de la Iglesia Católica que esta virtud es la “que modera la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados” (n. 1809). Quien no vive la sobriedad termina demasiado aficionado

En el mundo empresarial no es difícil caer en excesos. Un criterio que ayuda a equilibrar es comportarse como administrador fiel y no como dueño prepotente

a unos bienes en detrimento de otros y eso suele ser un obstáculo en la relación con los demás. Dice Francisco: “La sobriedad es un estilo de vida que indica el primado del otro como principio jerárquico, y expresa la existencia como la atención y servicio a los demás”. En el mundo empresarial no es difícil caer en excesos. Un criterio que ayuda a equilibrar es comportarse como administrador fiel y no como dueño prepotente. Así, habrá austeridad en los gastos y en el uso de los bienes confiados. Pero, como la virtud es unitaria, se ha de vivir la sobriedad también en la actuación personal y familiar. Sigue el Papa: “Quien es sobrio es una persona coherente y esencial en todo, porque sabe reducir, recuperar, reciclar, reparar y vivir con un sentido de la proporción. La sobriedad es prudencia, sencillez, esencialidad, equilibrio y moderación”. Concluye el Papa Francisco elevando el punto de vista: “La sobriedad es mirar el mundo con los ojos de Dios y con la mirada de los pobres”. Es un llamado a la responsabilidad social corporativa ●

¹ Es importante señalar que se trata de una interpretación *normativa*, es decir, una interpretación de las empresas como prácticas con un propósito humano inteligible, no un estudio empírico de las empresas existentes, lo que revelaría una amplia gama de diferentes prácticas, desde las muy corruptas a las muy justas y honorables. Véase la definición de MacIntyre de práctica social como “[una] forma coherente y compleja de la actividad humana cooperativa socialmente establecida mediante la cual los bienes internos de ese tipo de actividad se realizan a través de un intento de alcanzar estos estándares de excelencia que son apropiados para ... esa forma de actividad, con el resultado de que los poderes humanos para lograr la excelencia, y las concepciones humanas de los fines y los bienes involucrados, se extienden sistemáticamente”, en MacIntyre, Alasdair (2007), *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, Indiana, p. 187. (Traducción propia).