

Anselm Grün



Oriental personas,  
despertar vidas

*Verbo Divino*

Anselm Grün

Orientar personas,  
despertar vidas  
Sugerencias inspiradas  
en la Regla de San Benito

CUARTA EDICIÓN



EDITORIAL VERBO DIVINO

Avda. de Pamplona, 41  
31200 Estella (Navarra), España  
2004

# Introducción

Editorial Verbo Divino  
Avenida de Pamplona, 41  
31200 Estella (Navarra), España  
Teléfono: 948 55 65 11  
Fax: 948 55 45 06  
Internet: <http://www.verbodivino.es>  
E-mail: [evd@verbodivino.es](mailto:evd@verbodivino.es)

4ª edición

Título original: *Menschen führenng - Leben wecken.*

Traducción: *Constantino Ruiz-Garrido.*

© Vier-Türme GmbH, D-97359 Münsterschwarzach Abtei,  
1998 • © Editorial Verbo Divino, 2000 • Es propiedad •  
Printed in Spain • Impresión: GraphyCems, Villatuerta  
(Navarra) • Depósito legal: N.A. 2712-2004.

ISBN 84-8169-389-8

En todas partes se ofrecen hoy seminarios sobre la labor de dirección. Todas las empresas ponen especial empeño en formar bien a sus directivos para que sepan realizar con mayor eficacia su actividad de dirección. Pero en muchos seminarios sobre dirección se habla más de métodos que de las condiciones necesarias para la labor de dirección.

Si buscamos modelos de dirección en la Regla de san Benito, encontraremos un enfoque diferente. En ella se habla principalmente de las cualidades que debe tener una persona que va a desempeñar una labor directiva, de cómo tiene que trabajar para poder realizarla. Lo más importante, para san Benito, es dirigir mediante la influencia de la propia personalidad. Sólo después se dan indicaciones concretas sobre cómo hay que dirigir.

En la mayoría de los seminarios sobre dirección se trata de conseguir un adiestramiento en la capacidad directiva, de fijar metas claras, de aprovechar atinadamente a los colaboradores y los recursos disponibles, de entender rápidamente los complicados contextos y la manera acertada de tomar decisiones (cf. KÜNG 349). San Benito describe principalmente la actitud y el carácter de la persona que tiene a su cargo la administración económica del monasterio. Y no pierde nunca de vista la finalidad de la labor de dirección. La finalidad no se ve en la máxima obtención de beneficios,

sino en el trato respetuoso con las cosas de la creación y con las personas. San Benito piensa que la finalidad de la dirección es que, en una labor común, se edifique la casa de Dios, una casa en la que resplandezca la gloria de Dios, en la que los hermanos –como es lógico, se piensa siempre en hermanos y hermanas– puedan convivir en paz y alegría y den así testimonio de la cercanía salvadora y amorosa de Dios. A primera vista, parece que este ideal es extraño al mundo. Pero si examinamos las cosas más de cerca, este ideal nos mostrará hoy día precisamente una nueva actualidad. Muchas empresas han comprendido que es muy poca cosa reducir los costes y controlar la observancia del tiempo de trabajo por parte de los empleados. Lo decisivo es que una empresa mire más allá del objetivo de la máxima obtención de beneficios y reconozca que su actividad económica tiene un sentido.

Junto a los numerosos libros y seminarios sobre el tema de la dirección, ha aparecido en primer plano, durante estos últimos años, otro tema: el de la ética de la economía. Los responsables de la actividad económica van comprendiendo cada vez más que sin principios éticos no es posible dirigir una empresa. Los principios éticos no son lo mismo que los llamamientos morales o las exigencias moralizadoras, que a menudo no tienen ya nada que ver con la realidad de la actividad económica.

Lo que la Iglesia ha dicho sobre el tema de la ética de la economía tiene con frecuencia ese tono de fondo moralizador. Por eso, apenas aprovecha gran cosa. La Mesa Redonda de Caux, fundada por Frederik Philips y Olivier Giscard d'Estaing, explica “la necesidad de los

valores morales en los procesos de adopción de decisiones económicas... Sin esos valores son imposibles las relaciones económicas estables y una comunidad mundial que sea capaz de sobrevivir” (Küng 336).

La Regla de san Benito no moraliza. Fija principios según los cuales el abad (el presidente de la comunidad monástica) o el cillerelo (o “mayordomo”: el administrador de los bienes del monasterio) deben cumplir sus cometidos. Muestra de qué maneras la labor de dirección puede hacer justicia a las personas, satisfaciendo sus necesidades, y a la creación, cumpliendo sus exigencias, y cómo se puede trabajar al mismo tiempo en actividades económicas y asegurar así el sustento de muchas personas.

Como yo mismo soy mayordomo (o cillerelo) desde hace más de 20 años en la abadía de Münsterschwarzach, no expondré todo lo que dice la Regla de san Benito sobre la dirección, sino que me limitaré al capítulo sobre el mayordomo. Entre nosotros, la Regla de san Benito se lee en público tres veces al año, durante la cena. Cada una de esas lecturas es para mí un examen de conciencia durante el cual miro hacia mi interior para ver si me estoy ajustando realmente a lo que quería san Benito.

Cuando escribo ahora sobre estas cosas, sé muy bien que me quedo atrás con respecto a mis propias palabras. Conozco la tentación de suavizar las cosas y de rehusar la dirección. Y reconozco también en mí el impulso de tomar decisiones demasiado aprisa y de saltarme a veces alegremente los penosos caminos para tomar la decisión acertada. A pesar de todo, me atrevo a escribir sobre la dirección según la Regla de san Benito, no por-

que yo dirija bien, sino porque deseo ajustarme a las exigencias que representa para mí el capítulo sobre el mayordomo. Las palabras de san Benito no me dejan sosiego, sino que me impulsan constantemente a considerar la tarea —a veces difícil, pero a menudo también placentera— de dirigir. Cuanto más pienso en las tareas concretas de un mayordomo, tanto más siento lo cerca que están de la realidad las palabras expresadas por san Benito.

Como complemento al capítulo sobre el mayordomo, me gustaría repasar también al capítulo sobre el abad, en el cual veo formulados principios muy parecidos. Además, me gustaría comentar esas frases tomadas del capítulo sobre el mayordomo y del capítulo sobre el abad no sólo con miras a la actividad de dirección en las comunidades religiosas o en las parroquias y grupos eclesiales, sino también con miras a la actividad directiva en las numerosas empresas con las que coopero.

En conversaciones con gerentes de empresas y con directores de entidades bancarias, me he dado cuenta perfectamente de que las ideas de la Regla no están formuladas de espaldas al mundo, sino que pueden impulsarnos perfectamente a las personas de hoy a buscar nuevas formas de dirección. En conferencias, los oyentes me han transmitido a menudo que ellos son capaces de aplicar perfectamente esas ideas en su vida cotidiana aunque no desempeñen un puesto directivo en ninguna empresa. Cualquiera de nosotros que tenga que ver con personas es al mismo tiempo un “dirigente” y un “dirigido”. Los padres que educan a sus hijos tienen una tarea de dirección. En todo grupo hay miembros que dirigen, y pueden intercambiarse a veces perfectamente

los papeles de “dirigente” y “dirigido”. Uno de ellos dirige cuando se trata de asuntos financieros. Otro asume la actividad de dirección cuando hay que organizar una fiesta o preparar y adornar un local. ¿Qué relación tenemos unos con otros cuando asumimos un papel de dirección? ¿Cómo nos comportamos unos con otros en la familia, en la parroquia, en la organización política, en los negocios, en la sociedad? ¿Cómo dirigimos nosotros mismos, cómo nos dejamos dirigir, cómo reaccionamos ante personas que ocupan una posición dirigente? Somos responsables personalmente de cómo nos dejamos dirigir. No depende sólo del superior, sino también del subordinado, la clase de dirección que éste quiera recibir. Por eso, la presente obra no sólo contiene sugerencias para personas que dirigen, sino también para personas que son dirigidas. ¿Qué actitud adopto ante mi tarea de dirigir y ante mi realidad de ser dirigido? ¿Hasta qué punto puedo modificar con mis reacciones, a la hora de ser dirigido, el estilo de dirección de las personas encargadas de dirigir?

Si examinamos los modelos de dirección que suelen inculcarse hoy día, veremos que frecuentemente se basan en el modelo de una empresa mecanicista, en la que todo está estructurado como por máquinas y en la que se desarrollan modelos precisos de planificación, planes de organización y criterios para evaluar el rendimiento de las personas. Pero esas empresas carecen a menudo de alma. Y la actividad de dirección se limita de ordinario a reducir lo más posible el número de trabajadores, a lograr que la labor de gestión directiva sea más ágil, a conseguir que disminuyan los puntos muertos en la jornada laboral y a trasladar lo más posible al

extranjero la actividad de producción porque en otros países se consigue una mano de obra más barata. Sin embargo, ese modelo de dirección que parte de que “hay que reducir la magnitud de la empresa y despedir a grandes masas de trabajadores para que se puedan elevar al máximo las posibilidades de obtener ganancias y de este modo se logre elevar el valor de las acciones en la bolsa” (Küng 343), carece de fantasía y está desprovisto de alma. En esas empresas no se siente ningún aliciente para el trabajo. Frente a ello hay otros modelos de empresas que se basan en la teoría del caos. “Si el control y el poder son las características determinantes de las empresas mecanicistas, vemos que el gusto por el trabajo y la espontaneidad son las notas características de las empresas caóticas” (Secretan 57).

El prototipo de esas empresas caóticas es Microsoft. Uno de los dirigentes pensaba acerca de sus empleados: “Somos capaces de retenerlos porque entre nosotros desarrollan una actividad con sentido, no porque estén necesitados de dinero” (*ibíd.* 57).

San Benito tiene otro modelo diferente. Él habla de que un monasterio ha de ser la casa de Dios. Con ello no quiere decir sólo que los monjes deben ir constantemente a la iglesia para orar, sino también que por medio del trabajo ha de edificarse esa casa de Dios. Es interesante que un destacado asesor de empresa estadounidense hable actualmente de la empresa como de un “santuario”. No entiende por santuario un lugar determinado, sino una actitud. Un santuario significa una comunidad de personas que movilizan sus recursos espirituales, que formulan preguntas relevantes, que se quieren unas a otras, confían unas en otras, se respetan

mutuamente y hablan un lenguaje común. “Un santuario es un lugar sagrado, un lugar en donde mostramos respeto hacia todas las personas y cosas que en él se encuentran, un lugar en el que vivimos... con decencia y dignidad y nutrimos nuestra alma” (Secretan 340).

Y un “santuario” es un lugar en el que se habla a nuestra alma y ella se siente como con alas. Y un “santuario” es un lugar de serenidad, inspiración y amor. Cuando san Benito habla de la casa de Dios, se refiere a una comunidad de hermanos y hermanas que se respetan y aprecian mutuamente, en la que cada uno puede florecer porque cada uno posee una dignidad inviolable. Que esto no es vivir de espaldas al mundo, sino que significa una orientación sumamente eficaz y que es capaz de obtener también buenas ganancias lo demuestran hoy nuevos modelos de dirección, como los que se llevan a la práctica principalmente en Estados Unidos. Para mí, es interesante que el viejo modelo benedictino de dirección, que data de hace casi 1.500 años, vuelva a ser hoy enteramente moderno y sea capaz de dar respuesta a importantes cuestiones de nuestra época.

# 1. Las cualidades de quien está al cargo

El capítulo sobre el mayordomo comienza con estas palabras:

“Para mayordomo del monasterio será designado de entre la comunidad uno que sea sensato, maduro de costumbres, sobrio y no glotón, ni altivo, ni perturbador, ni injurioso, ni torpe, ni derrochador, sino temeroso de Dios, que sea como un padre para toda la comunidad” (RB 31,1s. [G. M. Colombas / I. Aranguren (dirs.), *La Regla de san Benito*, BAC, Madrid 1993]).

Aquí se mencionan importantes cualidades del mayordomo. Antes de hablar sobre el arte de dirigir, se describe la personalidad de quien dirige. La actitud que san Benito exige del mayordomo presupone que éste ha pasado por la escuela del conocimiento de sí mismo, tal como la describían los antiguos monjes. El que quiera dirigir debe saber dirigirse en primer lugar a sí mismo. Debe saber arreglárselas con sus propias necesidades y pasiones.

Evagrio Póntico, en su obra *Praktikos*, describió cómo un monje debe observarse primero a sí mismo para conocer qué afectos le impulsan, qué necesidades

surgen en su interior y qué pasiones le determinan. Y luego es necesario que el monje examine a fondo sus pensamientos y sentimientos: ¿qué es lo que le quieren decir? ¿Qué problema fundamental se está anunciando a través de ellos? ¿Qué es lo que le ha herido? ¿Qué le impide tener ideas claras? La lucha con las pasiones, con los nueve *logismoi* —como las llama Evagrio—, es la genuina tarea del monje. Quien va a hacerse cargo de una tarea de responsabilidad debe señalarse en primer lugar como tarea esa formación de sí mismo. Pues, de lo contrario, mezclará constantemente su tarea de dirección con esas necesidades tuyas no confesadas. Y sus pasiones reprimidas determinarán sus afectos y le impedirán desarrollar una clara actividad de dirección.

Si un directivo domina los instrumentos de organización y control, pero no ha logrado el equilibrio interno en su persona y se halla falto de dominio propio, es posible que, en el desempeño de su cargo, logre a corto plazo ahorrar costes, aunque a la larga inficionará su actividad con su falta de madurez y frenará las motivaciones de sus colaboradores.

Las necesidades y afectos que no han llegado a hacerse conscientes son proyectados sobre los colaboradores. Surge entonces un “puré de emociones” que impide, como si entrara arena en el engranaje, el buen funcionamiento de una empresa. Aquello que no se contempla cara a cara conscientemente actúa en la sombra y produce efectos destructivos sobre lo que está a su alrededor.

Bastará leer las memorias de Edzard Reuter sobre el tiempo que pasó en la empresa Daimler-Benz para darse cuenta de cuánta energía se pierde por los celos y riva-

lidades, por las agresiones reprimidas y por la falta de equilibrio en los dirigentes. Por eso, es muy acertado que san Benito haga tanto hincapié en el carácter de quien tiene una función directiva.

## Sensato

El primer requisito para desempeñar la tarea de dirección administrativa es que el mayordomo sea sensato: que tenga la experiencia que le haga ser sensato. El término que se emplea en la versión latina original es *sapiens*, que literalmente significa “sabio”, “el que sabe comprender”. *Sapiens* en latín viene de *sapere*, que quiere decir “gustar”, “tener gusto”, “saber entender”. El que paladea las cosas tal como son, el que no sólo reflexiona acerca de las cosas, sino que entra en contacto con ellas, el que sabe apreciarlas bien con sus sentidos, ése es sensato, tiene experiencia. Conoce las cosas desde dentro.

La sabiduría es una cosa diferente de la prudencia (*prudencia*). La sabiduría tiene que ver siempre con la experiencia. En alemán, la palabra *weise*, que significa “sabio” en el sentido de “sensato”, viene del verbo *wissen*, que significa “saber”. Pero no se trata de un saber externo, sino que el saber, por su misma raíz, está relacionado con el ver y el mirar a fondo. Es sabio el que ve las cosas tal como son. Lo que más necesita el mayordomo no es un saber externo, sino una sabiduría que le inspire sensatez. Tiene que hallarse en contacto con la realidad. Necesita gusto y sensibilidad para dar con lo



acertado, para captar la realidad. Necesita la sensatez que brota de la experiencia consigo mismo y con los demás.

## Maduro de costumbres

El segundo requisito es la madurez de costumbres, la madurez humana (*maturis moribus*). La palabra “maduro” es un término originalmente agrícola y se refiere al fruto “maduro” que ya puede recogerse. Sólo el fruto maduro tiene buen sabor. El fruto inmaduro sabe amargo o ácido. La tarea del mayordomo presupone madurez humana. Sólo entonces pueden gustar de él aquellos a quienes él ha de dirigir. El mayordomo tiene que haber madurado por medio de la lluvia y del sol y debe situarse ante lo que es la vida en realidad. La semilla que se encierra en su interior, al exponerse a la lluvia y al sol, al calor del día y a la oscuridad de la noche, va transformándose poco a poco.

Los criterios para conocer la madurez humana son la paz interior, la serenidad, la manera integral de ser, la armonía con uno mismo. El que se halla en contacto con su propio interior no deja fácilmente que nada le cree inseguridad. Sin embargo, en el interior del que es inmaduro o no está aún en sazón se deslizarán formas de conducta que no hacen bien a las personas. En los titulares de los periódicos se nos habla muchas veces de grandes empresarios que ganan mucho dinero pero tienen una personalidad inmadura.

Una expectativa justificada de los colaboradores

sigue siendo hoy día la de querer que su jefe tenga madurez humana. De lo contrario, no se sienten motivados para aceptar de buena gana sus instrucciones, para recibir órdenes de él.

San Benito enumera también algunas notas características de una persona madura. En primer lugar habla de la **sobriedad**. *Sobrius* significa “no estar embriagado, hallarse sobrio, no estar entregado a los placeres, ser razonable, obrar con reflexión”. Es sobrio el que ve las cosas tal como son, el que no las falsifica por su estado de embriaguez. Es sobrio el que hace justicia a las cosas, el que es capaz de juzgar objetivamente, el que no se deja zarandear por sus emociones.

Muchos no ven las cosas tal como son, sino a través de las lentes de sus necesidades reprimidas, de sus emociones, de su angustia o de su desconfianza. Para san Benito, el que hace justicia a las cosas es un hombre maduro y espiritual. La espiritualidad no es una evasión de la realidad, sino que es precisamente el arte de hacer justicia a las cosas, de verlas tal como Dios las creó. Creemos que eso es sencillo. Pero experimentamos las cosas tal como las vemos. Y, con harta frecuencia, no vemos las cosas acertadamente: nos hacemos ilusiones engañosas acerca de la realidad. Vivimos en la ilusión de que podemos servirnos de todo para nuestro propio provecho. Vivimos imaginándonos que somos los más grandes y los más importantes. Y, lógicamente, todo tiene que estar entonces a nuestro servicio.

El que anda por el mundo embriagado por sus propias emociones no podrá llevar a cabo realmente una actividad de dirección. Lejos de eso, echará a perder a

aquellas personas de cuya dirección se haya hecho cargo. En muchos casos de quiebra de empresas, se ve que los directivos se habían dejado absorber por alguna ilusión engañosa y no habían sabido estimar sobriamente la realidad.

Edzard Reuter describió constantemente en sus memorias cómo un grupo de empresas tan fuerte como la Daimler-Benz se vio perjudicado por las pérdidas debidas a los roces originados por los celos y las rivalidades entre unos ejecutivos y otros. En esos casos cada uno tiene sus propias preferencias y lucha por ellas. Se pretende estar luchando en favor de la causa. Pero en realidad se trata de la lucha por el propio poder, por la vanidad personal y por el reconocimiento exterior.

Cuando un presidente no posee un carácter maduro y no se entrega sobriamente a lo que es su tarea, entonces emplea toda su energía en “sofocar en germen todas las coaliciones dirigidas contra él y en fomentar, en cambio, actitudes insoportables entre colegas” (Reuter 153). Pero así no hay manera de que prospere una actividad directiva.

La energía no está al servicio de lo que es la tarea, sino que se gasta para promover el propio poder. Entonces no se podrá formar ningún equipo de trabajo, sino únicamente “un grupo mixto de fieras sin domador”, como describía un banquero a la junta directiva de la Daimler-Benz. En una empresa así, la mayor parte de las energías se pierden, porque cada uno sólo lucha por su propio poder y su propia influencia. Y para ello se recurre a todos los medios a su alcance. No se transmiten las necesarias informaciones. Se deja a los demás en la

oscuridad y se sigue cocinando únicamente “la propia sopa”.

Cuando a los directivos no les interesa afrontar la realidad, sino solamente fomentar la vanidad personal (cf. 179), eso se hace a costa de la empresa; más aún, a costa de la sociedad en que se vive. Corren peligro miles de puestos de trabajo. Y la empresa se ve envuelta en una lucha de sus directivos por los primeros puestos, sin que se cree un clima que marque positivamente su sello sobre la sociedad.

Otfried Höffe, filósofo de Tubinga, en su obra *Moral als Preis der Moderne* (“La moral como precio de la modernidad”), estudió los elementos para crear un “sensibilidad ecológica mundial” (*ökologisches Weltethos*), que corresponden a la sabiduría y sobriedad (*sensatez*) en la Regla de san Benito. Para él, las dos virtudes ecológicas más importantes son la serenidad y la *sensatez*. Höffe exige un ánimo sereno y tranquilo para luchar “contra la insolencia de la ciencia, que quiere sobrestimarse a sí misma”. Y exige la *sensatez* para luchar “contra el descomedimiento de la técnica y de la racionalidad económica” (Küng 330).

La sobriedad que san Benito exige al mayordomo ve las cosas tal como son y les fija la medida que les corresponde. La actividad económica se ve arrastrada hoy día fácilmente por la resaca del descomedimiento. Uno querría crecer cada vez más e incrementar más y más las ganancias. Sólo el dirigente sensato y sobrio será capaz de resistir a esa tentación del descomedimiento y podrá contentarse con la medida que sea adecuada para él y para su empresa.

## Templanza

El mayordomo no debe ser glotón. El término latino *Edax* (“tragón”) se aplica generalmente a los animales. Una señal de la madurez de una persona es que sepa comportarse como un hombre en el uso de las cosas. A menudo, al comer se ve con suficiente claridad que dentro de nosotros se esconde un animal. Al comer, sencillamente nos atiborramos. El que sepa saborear los manjares no se hinchará comiendo. Gozará con la cultura de la mesa. Saboreará en los manjares los dones buenos que Dios nos proporciona. El que come con ansia los alimentos no entra en contacto con lo que come.

Los psicólogos dicen que nuestra manera de comer habla muchísimo sobre nuestras relaciones con el mundo. El que devore los alimentos “devorará” también a las personas y las utilizará para su propio provecho. Y explotará también a la creación. Lo utilizará todo exclusivamente para sus propios fines. Sentirá la misma avidez por el dinero y tenderá constantemente a aumentar sus bienes y su poder. Echará mano de todas las cosas con el único fin de acrecentar sus éxitos personales, en vez de ponerse al servicio de las personas desempeñando su propia actividad de dirección. No le importará nada el bien común, sino únicamente satisfacer sus propias y desmedidas ansias. Pero como se ve en la necesidad de atiborrarse sin llegar jamás a saciarse, nunca estará contento y satisfecho. Contagiará su descontento interior a sus colaboradores. Estará ciego para la verdadera tarea de dirigir y para la responsabilidad que le incumbe con respecto a la sociedad.

Lo que san Benito quiso decirnos al hablar del peligro de la “glotonería” se observa también hoy en otros campos. Vemos que los altos ejecutivos necesitan reservar habitaciones de lujo en los hoteles más caros. Miden su propio valor por los costes de sus viajes, por sus excursiones de caza, por las suntuosas recepciones que ofrecen o por el lujo de sus automóviles oficiales. Reuter, que tuvo que viajar también mucho, formula la siguiente pregunta, refiriéndose a sus colegas: “¿Vale la pena realmente reflexionar sobre el atractivo que parece ejercer constantemente sobre algunas personas la manía de los viajes de negocios, el hospedarse en hoteles de lujo, lo estimulante que les resulta actuar así, con los sentimientos de placer que eso les proporciona, pero también con los peligros que todo ello entraña?” (Reuter 196).

La persona que no viva de otros valores sucumbirá incesantemente a esos peligros. Para Reuter, son importantes las experiencias de la naturaleza, que le exhortan a uno a ver “lo insignificante que eres en comparación con las maravillas de esta Tierra... y que te recuerdan que también tu vida es limitada” (196).

Sólo el que, como san Benito, sabe ver más allá de sí mismo y busca en todo a Dios, en vez de buscarse a sí mismo, podrá encarnar las actitudes que la Regla exige al mayordomo. Quien gire únicamente en torno a sí mismo lo utilizará todo en beneficio propio. Dirigir la mirada a la trascendencia relativizará nuestro ansioso afán de éxito y de bienes. Nos hará ver que, en la vida, lo que importa finalmente es Dios, y no el éxito ni del rendimiento, no los beneficios ni los ingresos económicos.

# Humildad

Las cualidades que san Benito espera que posea un dirigente podríamos llamarlas también “virtudes”. La palabra alemana para designar la “virtud”, *Tugend*, deriva de *taugen*, que significa “valer”. “Valdrá” únicamente para la labor de dirección aquel que posea en su interior “virtudes” (en latín, *virtutes*, “poderes”). Una de esas virtudes es la humildad. San Benito exige que el mayordomo no sea “altivo” (*non elatus*). *Elatus* es aquel que se alza sobre las demás personas, que se sitúa a sí mismo por encima de ellas (“arrogante”). Tiene que empequeñecer a los demás para poder creer en su propia grandeza. Muchos abusan de su poder empequeñeciendo a otros y situándose por encima de ellos, depreciando a otros para revalorizarse a sí mismos. San Benito exige del mayordomo que sea humilde; que tenga valor suficiente para ver claramente su propia condición humana. Dice del abad que debe desconfiar siempre de su propia fragilidad (cf. RB 64,13). La humildad significa aceptar la fragilidad e inestabilidad (*fragilitas*) propias; reconocer que uno es un ser humano que puede caer constantemente, que su vida es un edificio que puede derrumbarse fácilmente.

La humildad es el coraje para descender hasta la propia humanidad, hasta los propios lados de sombra. En vez de elevarse altivamente, el humilde debe descender de su alto trono y saber que ha salido de la tierra (*humilitas* deriva de *humus*, “tierra”). Sólo entonces no se situará por encima de los otros, sino que tratará humanamente con ellos y respetará su dignidad. No deambulará con arrogancia por los locales de la

empresa, mirando de arriba abajo a sus colaboradores, sino que se compenetrará con ellos y los tratará en su mismo plano. Los comprenderá; es decir, se pondrá en la situación de ellos y les ayudará cuando tengan problemas.

John R. O’Neill, psicólogo americano, ve en la arrogancia el mayor peligro para los directivos de una empresa. Refiere de un exitoso corredor de bolsa de Wall Street que su éxito le extravió hasta tal punto que enterró sus sentimientos espirituales. El éxito “es el semillero de la propia arrogancia” (O’Neill 119) y conduce a las personas a no querer ver sus propios lados de sombra. Por eso, O’Neill piensa que la tarea más importante para los hombres que se hallan en puestos directivos es la de evitar la arrogancia. Propone una lista de control, que uno “puede utilizar como sistema de alarma temprana para descubrir la naciente arrogancia”: “Cuando comenzamos a atribuirnos facultades especiales –por ejemplo, la de ser infalibles al hacer una evaluación de otras personas– o cuando pensamos que nosotros no nos equivocamos nunca, entonces estamos orientándonos hacia el lado de sombra. En cuanto nos encontramos con personas que tienen una opinión diferente de la nuestra y afirmamos de ellas que son intrigantes, que no saben nada de nada, que son envidiosas o incapaces de ver el aspecto global de las cosas, entonces estamos entrando por el camino que va a llevarnos a nuestro futuro padecimiento. Cuando, en nuestra condición de directivos, comenzamos a encerrarnos en nosotros mismos, a reducir cada vez más el círculo de los consejeros en quienes confiamos, entonces hemos empezado a ‘matar al embajador’, es decir, a

echar por tierra, sin más, todas las opiniones que no sean las nuestras. Donde hay arrogancia, allí el *ego* quiere ser siempre el primer violinista y no vacila en recurrir a cualquier acto de poder basándose en cosas accidentales, como las formas sociales, el orden del día de la reunión, el lugar en que se celebra la sesión” (O’Neill 119s).

La arrogancia nos lleva a que dejemos de aprender. El *ego* se va hinchando cada vez más. Piensa que puede hacer lo que le venga en gana. En realidad, su lado de sombra le está controlando. Y cuanto más reprime uno ese lado de sombra y no quiere verlo, tanto más destructores son sus efectos. La humildad que san Benito exige del mayordomo está dispuesta a mirar cara a cara a la propia sombra. Para O’Neill, la integración de la sombra es la condición previa para un éxito permanente: “Para hallar el camino que conduce al éxito futuro, hemos de asumir cada día un poquito de nuestro lado de sombra... Si el éxito sigue siendo fiel a alguien, es que esa persona sabe llevar a cabo este trabajo” (O’Neill 120).

## No ser perturbador

La siguiente cualidad del mayordomo es la de “no ser perturbador” (*non turbulentus*). En latín, *turbulentus* significa “inquieto”, “violento”, “alborotador”, “lleno de confusión”, “confuso”. La palabra latina deriva de *turba* (“ruido”, “desorden”, “confusión”, “desarreglo”,

“barullo”). Designa a una persona que nunca puede tener sosiego porque está determinada constantemente por el ruido alborotador de sus propios pensamientos, porque es zarandeada de un lado a otro por las diversas emociones que hay en su interior. Se trata de alguien que no es capaz de pensar con claridad, sino que siente una gran confusión interna.

En esas personas habitan muchas emociones que tiran violentamente de ellas, y esas emociones ocupan su morada interior. Esas personas no son las dueñas de su propia casa, sino que estás a merced de los “ocupas”, de las pasiones y emociones que han ocupado violentamente su morada interior.

De una persona así no puede dimanar una clara actividad de dirección. Lejos de eso, lo que hace es crear alboroto y confusión. En todo lo que haga, pondrá en juego sus propias emociones. Y, así, a su alrededor surge un “puré de emociones”. En algunas empresas se siente perfectamente cómo en torno al director de un departamento hay un pantano de emociones que hace difícil que los trabajadores realicen bien su trabajo. Se consume un montón de energía en abrirse camino a través de ese cenagoso pantano.

Algunos confunden su inquietud interna con el trájín y la presión que transmiten en su entorno y que exigen a sus colaboradores. Pero si el director de un departamento hace que sus colaboradores trabajen constantemente con precipitación, entonces no les dejará que lleven adelante su trabajo. En vez de eso, creará una atmósfera de desasosiego en la que finalmente no se moverá nada. Cuando les azuza para que trabajen pre-

cipitadamente, entonces esa actitud será finalmente expresión de que los aborrece. La palabra alemana *hetzen* (“azuzar”) viene de *hessen* (“aborrecer”, “odiar”). Como la persona que está desgarrada en su interior se aborrece a sí misma, aborrecerá también a los demás. En vez de dirigirlos, los acosa, los impulsa hacia la inquietud y la confusión. Piensa que, al difundir inquietud en torno a ella, espoleará a la gente para que trabaje. Pero con esa inquietud y ese desasosiego no es posible trabajar de manera eficiente.

Se tiene a veces la impresión de que algunos directores de departamentos confunden la presión con la actividad de dirección; que quieren apuntarse tantos presionando a otros para que trabajen con el mismo desasosiego y precipitación que encierran en el interior de ellos mismos. Pero eso no es dirección, sino una forma de aborrecer a las personas, una forma que no edifica, sino que destruye.

Por el contrario, san Benito exige que el mayordomo tenga sosiego interno, que su corazón esté sereno. Sólo el que se halle tranquilo en sí mismo y esté en paz con Dios engendrará en su entorno una atmósfera de tranquilidad y sosiego, en la que sus colaboradores se sentirán a gusto y se dedicarán de buena gana al trabajo. No en la precipitación, sino en la serenidad, está la fuerza para trabajar. Ahora bien, el encargado de una actividad sólo llegará a tener serenidad y paz interior cuando no eluda su propia verdad, cuando en la presencia de Dios sea capaz de aguantar lo que brota en su interior en medio del silencio, porque está persuadido de que Dios le acepta plenamente tal como es.

## Ser justo

Lo siguiente que exige san Benito es que el mayordomo no sea grosero, no sea injusto (*non iniuriosus*). El término latino *iniuria* no significa sólo la injusticia, sino también la actitud violenta e injuriosa, el hacer daño y herir. El que lleva la dirección de otros no debe herirlos. Un principio importante de la psicología es que el que no se fija en sus propias heridas está condenado a herir a otros o a herirse a sí mismo. O tal vez anda buscando –inconscientemente– situaciones en las que se repitan las heridas sufridas durante la infancia. Cada uno de nosotros sufre heridas en el transcurso de su vida. Las heridas pueden ser también una oportunidad para que crezcamos gracias a ellas y para que tratemos con delicadeza y sensibilidad a otros. Pero quien no se sitúa ante sus propias heridas para verlas conscientemente, estará ofendiendo constantemente a otros o se herirá a sí mismo.

San Benito exige que una persona que esté al cargo de otras se sitúe para ver cuáles son sus propias heridas. Por eso, el ocuparse de la historia de la propia vida es la condición previa para dirigir acertadamente a otros. Pues, de lo contrario, la historia de la propia vida –esa historia no procesada, “no digerida”– se mezclará con las propias tareas.

Muchos piensan que dirigir es ante todo ejercer poder hiriendo y ofendiendo a otros. Si un superior hiere de tal modo a un colaborador que éste llora o enmudece, entonces ese gesto será para él la única manera de experimentar su propio poder. Pero eso no es

verdadero poder, sino, simplemente, la manera de traspasar a otros las propias heridas.

Cuando hiero a otros, no estoy suscitando vida en ellos, sino que estoy impidiendo la vida. Por eso, dirigir ofendiendo es precisamente todo lo contrario de dirigir con eficacia. Pero es muy frecuente que los superiores hieran a sus colaboradores. Esto puede hacerse ya por la mañana temprano, al recorrer las dependencias de la oficina. En vez de mirar a cada uno y saludarle, algunos ven sólo las faltas que les llaman la atención. O se dan numerosas punzadas. Precisamente, entre hombres y mujeres se producen hoy día en las empresas algunas heridas. Un jefe piensa que tiene que estar devaluando constantemente a su secretaria, que tiene que hacerle ver quién es el que manda. Se infieren profundas heridas cuando uno se mete con el cuerpo de otra persona. Si el jefe dice a su secretaria que tiene algunos kilos de más, que no parece demasiado atractiva, eso es una profunda ofensa, pues contra eso la secretaria no puede hacer nada.

En nuestras empresas se infieren muchas ofensas porque gran número de personas ofendidas asumen tareas de dirección y traspasan a otros sus propias heridas. Pero las ofensas (en alemán, *Kränkungen*) ponen enferma (en alemán, *krank*) a la gente y hacen que haya muchas bajas por enfermedad. Lo que los directivos quieren ahorrar por medio de una buena organización y de un atinado control lo pierden con creces a causa de las numerosas bajas por enfermedad.

“No herir” es el significado del término *non iniuriosus* (“no injurioso”). Otros piensan que lo que se quiere decir es que el mayordomo sea justo; que atienda con justicia

a todos los colaboradores y a sus necesidades; que se comporte con todos de una manera justa. La justicia presupone que todo colaborador tiene sus derechos, que deben ser respetados. Entre ellos está el derecho a ser “él mismo”, el derecho a la libertad, a la dignidad, a la consideración y al respeto.

El encargado de la dirección será justo únicamente cuando deje a un lado sus propios prejuicios. Primero tiene que darse cuenta él mismo de cuántos prejuicios posee todavía inconscientemente. Sólo cuando reconozca esos prejuicios podrá distanciarse de ellos. La “incorruptibilidad y probidad de juicio” es la condición previa para tratar con justicia a todos y cada uno. “El acto de obrar con justicia comienza ya en la manera de pensar” (Demmer 502).

Sólo si me he librado de las turbiedades de mi pensamiento podré ver rectamente a las personas y tratarlas luego con justicia. La justicia significa que yo trato a todos por igual; que no prefiero a ninguno; que no reservo los mejores cargos para mis parientes y amigos. Porque eso engendra división y celos. Los colaboradores siempre aprecian que su jefe sea justo. El jefe debe ser serenamente estricto. Y cuando es justo e incorruptible en su manera de juzgar, todos le aprecian.

## Decidir claramente

La siguiente cualidad que se exige al mayordomo nos parece demasiado externa. No debe ser lento (“no torpe”, *non tardus*). El descubrimiento de la lentitud

como virtud es un importante contrapeso a la agitación y la precipitación de estos tiempos.

Pero san Benito, con seguridad, no tiene nada en contra de que el mayordomo trabaje tomándose todo el tiempo que sea necesario y de que se concentre de lleno en lo que esté haciendo. En latín, *tardus* significa “lento”, “torpe en la manera de ser”, “titubeante”, “de pocas luces”, “estúpido”. Hay una lentitud que nos hace suponer que existe un bloqueo en el alma. Algunas personas son lentas en su manera de obrar porque su alma está bloqueada por problemas. Están demasiado ocupadas consigo mismas. Por eso, no cunde nada su trabajo. Conducen siempre, como quien dice, con el freno de mano echado y gastan demasiada energía en sí mismas y en su propia economía psíquica. De ahí que no les quede ya energía que pueda fluir hacia el exterior. Para los antiguos monjes, el trabajo eficiente que sale de las propias manos es una nota que caracteriza a un hombre espiritual.

Cuando uno está en contacto con su fuente interior, con la fuente del Espíritu Santo, entonces el trabajo brota de él a borbotones y algo fluye realmente de él. En el término latino *tardus* hay una connotación que indica vacilación. Hay personas que no son capaces de decidirse porque son demasiado perfeccionistas. Tienen miedo de cometer errores. Así que prefieren no decidirse. Vacilan en todo hasta que ya no tienen la libertad de decidirse.

Gorbachov, en su visita a la República Democrática Alemana, le dijo a Honecker, presidente de esa República, estas famosas palabras: “A quien llega demasiado

tarde, la vida le castiga”. Muchos llegan demasiado tarde porque les angustia cambiar algo, porque sienten angustia ante las consecuencias que pueda acarrear su decisión. El que quiera dirigir a otros tendrá que decidirse de manera clara y rápida. No podrá aguardar hasta que todo esté claro al cien por cien. La decisión clara es para san Benito una virtud espiritual. Procede del sentido interno, que hace que el monje esté atento a la voz del Espíritu Santo, la escuche y confíe en ella.

La incapacidad para decidirse está relacionada a menudo con una actitud perfeccionista. Como en ningún caso se quiere cometer un error, uno no se atreve a adoptar decisiones. Se espera que sean otros los que decidan. Pero, al diferir una decisión para no cometer ningún error, se está obrando erróneamente.

En algunas empresas se tiene la impresión de que los jefes lo único que quieren es conservar su puesto. Por eso, para ellos lo más importante es no hacer cosas que llamen la atención y no cometer errores. Pero entonces no puede haber creatividad, entonces la imaginación y la innovación se pierden. Con este miedo a adoptar decisiones, uno gira en torno de sí mismo y de su afán de no cometer errores. No piensa en las personas ni en la empresa, sino que se pregunta siempre egocéntricamente cuáles serán las posibles consecuencias de cualquier acción para uno mismo. Las consecuencias para la empresa quedan en segundo plano. La incapacidad para adoptar decisiones es seguramente el mayor impedimento para una genuina actividad de dirección.

Cuando en una empresa se aplazan constantemente las decisiones, entonces los colaboradores se sienten descontentos y frenan su impulso para el trabajo. No



saben ya de qué fiarse. Esperan inútilmente las decisiones. Durante esta espera van intensificándose las agresiones contra la dirección de la empresa y contra uno mismo. Las agresiones no se orientan ya hacia la dirección correcta. Conducen a que se pierda el ánimo emprendedor y a que, en vez de eso, uno se destruya a sí mismo y el clima de la empresa quede malparado.

## Ahorrador

El mayordomo no debe ser derrochador (*non prodigus*). Debe ser cuidadoso con las cosas y no desperdiciarlas. El verbo alemán *verschwenden* (“derrochar”) significa originalmente *verschwinden machen, etwas vernichten und zerstören* (“hacer desaparecer”, “aniquilar y destruir algo”).

En vez de dilapidar los bienes, en vez de explotar las cosas de la creación, el mayordomo debe ser cuidadoso con todo lo que se le ha confiado. No ha recibido poder sobre las cosas, sino únicamente el encargo de mirar con empeño y esmero por todo lo que hay, de tratar todas las cosas debidamente para que todas ellas sirvan al fin que Dios les ha asignado.

El afán derrochador es indicio de un carácter que está destruido por falta de autoestima o por un caos interior. Cuando uno se experimenta a sí mismo como carente de valor, se siente en la necesidad de demostrar a todos de cuántas cosas dispone. Como carece de estructura interna, hace que sea también inestructurada su manera de tratar con las cosas. Aquí se observa de

nuevo claramente la misma estructura que en la incapacidad para adoptar decisiones. Uno utiliza las cosas para sí mismo, en vez de prestar un servicio a las cosas. Se derrochan los bienes para compensar mediante esa conducta fanfarrona la propia minusvalía. Todas las cosas se hallan exclusivamente a mi servicio.

Ahora bien, dirigir significa estar al servicio de las personas y de las cosas, tener bien presente ante todo a las personas y buscar el bien de la empresa, y no pretender por encima de todo el propio prestigio. El ser cuidadoso en el trato con las cosas exige mantener una distancia interna con respecto a mí mismo, estar libre de mí mismo, libre de estar girando siempre alrededor de mi propia persona, libre de estar preguntándose obsesivamente qué beneficio me va a reportar algo.

## Temor de Dios

Frente a estas cualidades negativas que el mayordomo no debe tener, san Benito sitúa como síntesis un concepto central, que parecería que no hay que mencionar expresamente cuando se habla de la persona encargada de administrar las finanzas de la orden: el mayordomo deberá ser “temeroso de Dios” (*timens Deum*). Tener temor de Dios significa sentirse afectado por Dios. Yo hago que las cosas de Dios me afecten. Estoy sensibilizado para las cosas que Dios me ha dado. Las trato con cuidado y respeto.

Santa Hildegarda de Bingen pintó el temor de Dios en forma de una mujer que en todo su cuerpo no tenía más que ojos. Era la mujer cuidadosa que, con todo su cuerpo, atiende a las cosas que la rodean, que ve a Dios en todo y que hace que en todo sea Dios quien la mueva y afecte. El que es temeroso de Dios tiene una fina sensibilidad para sentir que él, con toda su existencia, se halla en presencia de Dios y está orientado hacia Dios. San Benito está demostrando con ello que, cuando al administrador financiero se le exige que posea temor de Dios, entonces para él la espiritualidad no es algo puramente sobrenatural, sino que la espiritualidad se expresa en una buena administración económica, en el debido trato con las cosas.

El que no tiene temor de Dios no es cuidadoso tampoco en los asuntos financieros. Por eso, los problemas económicos de los monasterios indican siempre que la espiritualidad no es lo suficientemente fuerte para integrar en sí todos los ámbitos. Quizás la espiritualidad sea únicamente litúrgica o estética, pero no tiene vigor suficiente para impregnar el mundo. No atiende con suficiente cuidado a los asuntos económicos, a los intereses financieros. Cierra los ojos ante las necesidades económicas, que uno debería tomar en consideración. Se atrinchera uno detrás de ideologías para no mirar cara a cara a la realidad.

Una ideología es, por ejemplo, pensar que uno debe hacer por sí mismo todos los trabajos, que en un monasterio no debe haber gente empleada. Esto indica siempre la lejanía en que se vive de la realidad. En vez de organizar rectamente el trabajo, uno se dedica a construir ideologías. Ahora bien, esto no

sucede únicamente en los monasterios. Lo mismo exactamente ocurre en el mundo de la economía. En ella el trabajo se considera como un mero instrumento. El único trabajo que importa es el que da dinero. Pero ya no se tiene en cuenta la realidad. Se ha perdido el temor de Dios, que significa atención cuidadosa y esmero prudente.

Para san Benito, se hallan íntimamente relacionados el temor de Dios y la fe que ve a Cristo en el hermano y en la hermana. El que tiene temor de Dios ve también en el hombre la imagen y semejanza de Dios.

La expresión “temor de Dios” nos suena un poco extraña, pero el que teme a Dios, no tiene temor acerca de sí mismo. El temor de Dios libra de la angustia humana. El que siente la angustia de que puede cometer errores y de que puede no hacer buen papel ante los hombres no es capaz de dirigir a otros. Pues en toda dirección él se quedará siempre a solas consigo mismo. Verá siempre a los demás a través de las lentes que esas personas le “traigan”.

El temor de Dios me libra de la actitud morbosa de estar pensando siempre en mí mismo, de la angustia que siento por mí y por mi éxito. El que teme a Dios llega a estar libre de la angustia ante el posible fallo, ante el posible fracaso, ante la posible crítica. Y el temor de Dios me libera para que yo, libre de mí mismo, vea los hombres y las cosas desde el punto de vista de Dios, y me ayuda, por tanto, para que les haga justicia. Trataré con las personas y con las cosas de la manera que esté en consonancia con Dios, que creó no sólo a las personas, sino también las cosas.

## Como un padre

La última instrucción, que el mayordomo debe ser como un padre, nos parece hoy extraña. Nos rebelamos contra un estilo patriarcal de dirección. Actualmente se prefiere un estilo colegial y comunicativo de dirección. Pero san Benito, con sus palabras acerca del padre, se refiere a otra cosa diferente, que sigue siendo importante incluso hoy día. El padre, por la educación, da a su hijo firmeza, le infunde coraje para atreverse a algo y arriesgarse a emprender alguna cosa, para hacerse cargo de su propia vida. Si a uno le falta la experiencia de haber tenido un padre, si no ha sentido que un padre le daba protección y seguridad, busca a menudo un sustituto que le infunda seguridad. Y ese sustituto es la ideología, son las normas fijas, los principios rígidos. Cuando en algunas empresas todos se atrincheran detrás de las normas, eso es expresión de que les ha faltado la experiencia de un padre.

Mitscherlich habla de la sociedad sin padres. Después de la guerra, muchos hijos tuvieron que renunciar a sus padres, porque habían caído en combate o se hallaban todavía en cautiverio. Pero Mitscherlich piensa que incluso hoy muchos padres rehúsan su tarea de ser padres, y algunos hijos crecen sin tener a su lado un padre.

Si el mayordomo ha de ser como un padre, esto significa que debe alentar a sus colaboradores a ser emprendedores, a correr riesgos, incluso a la posibilidad de cometer errores involuntariamente. En muchas empresas, los directivos tienen miedo de cometer un

error. Lo único que les importa es conservar el propio sillón de ejecutivo, no la prosperidad de la empresa.

Cuando las empresas están dirigidas por personas que no se preocupan de cumplir bien sus responsabilidades, que sólo se fijan en los errores que puedan cometer otros, que lo único que quieren es “hacer carrera”, esas empresas se vean en dificultades tarde o temprano. Precisamente se dice que los directivos alemanes tienen poco coraje para infundir aliento en sus colaboradores y para estimularlos a ser emprendedores, aun a costa de arriesgarse. Evidentemente, no es fácil desarraigar la vieja mentalidad de que es preferible mantener la disciplina entre personas dispuestas a acatar órdenes, que entre colaboradores a quienes les guste arriesgarse.

Al padre no le preocupa el propio prestigio, sino el bienestar de la familia. El padre estimula a los hijos; les infunde valor para arriesgarse; les respalda para que ellos escojan sus propios caminos. Deposita de antemano en los hijos su confianza para ellos puedan aventurarse a tener sus propias experiencias.

Si pensamos seriamente que el padre es la imagen del buen ejecutivo, entonces contribuiremos a que surja un nuevo tipo de dirigentes, un tipo muy diferente del que se halla hoy tan extendido. No nos interesan gerentes angustiados por la idea de hacer carrera, sino personas responsables que susciten vida entre sus colaboradores, que les protejan y les infundan ánimo para que ellos busquen sus propios caminos y se atrevan a encontrar soluciones nuevas. San Benito no quería una comunidad de monjes que se aferraran angustiosamente a las normas, sino una comunidad que tuviera el valor de arriesgarse para hallar nuevos caminos.

Las grandes exigencias que san Benito impone al mayordomo requieren que éste pase por una rigurosa escuela de conocimiento propio y de disposición para trabajar en sí mismo. No es posible alterar por completo el propio carácter. Pero si me acepto tal como soy, podré hacer que algo cambie en mí y se modificarán formas negativas de conducta. Cuanto más conscientemente me ocupe de mí mismo tanto más consecuente seré al adentrarme por mi camino interior, tanto más intensamente se pondrá en marcha en mí mismo un proceso de transformación.

Algunos gerentes harían bien en ocuparse primero de sí mismos y en investigar su propia alma en vez de ocuparse inmediatamente de sus semejantes con problemas o de querer implantar en la empresa una mejor organización. Pues sólo el que es consciente de sí mismo está protegido contra el peligro de que sus necesidades *inconscientes* y sus *pasiones reprimidas* enturbien su mirada y den un giro equivocado a su actividad de dirección.

## 2. La manera de dirigir

### San Benito y su imagen del hombre

San Benito describe ahora cómo debe cumplir el mayordomo su cometido y cómo debe ejercer su labor de dirección:

“Estará al cuidado de todo. No hará nada sin orden del abad. Cumpla lo que le mandan. No contriste a los hermanos. Si algún hermano le pide algo quizá poco razonable, no le aflija menospreciándole, sino que se lo negará con humildad, dándole las razones de su denegación” (RB 31,3-7).

### Solicitud

El mayordomo debe preocuparse de todo. Esto no quiere decir que ha de consumirse en preocupaciones. En latín, *cura* significa más bien “solicitud”. Debe estar al tanto de todo y debe ser solícito en atender a todo lo que se le ha confiado, tanto si son personas como si son cosas. San Benito no piensa tampoco que el mayordomo debe ocuparse por sí mismo de todas las

cosas, sino delegar algunas en otras personas. El jefe que se preocupa de todo, que se mete hasta en los más mínimos detalles, ha dejado hoy de ser un modelo. Pero el jefe debe estar al tanto de todo. Él debe organizarlo todo de tal manera que los responsables de una empresa puedan dirigir bien todos los departamentos y sean capaces de atenderlos con solicitud. No basta que yo me preocupe sólo del éxito, sin atender cómo les va a las personas. Es demasiado poco velar sólo por la eficacia de las actividades y descuidar el clima que reina en los ambientes de trabajo. Si no atiende a la atmósfera que existe en la empresa y a las relaciones de unos empleados con otros, la productividad no tardará en empeorar.

Que el mayordomo no debe hacer nada sin orden del abad es algo que hoy nos suena más a servilismo que a creatividad. Pero no es esto lo que san Benito quiso decirnos. El mayordomo debe desarrollar su propia imaginación y aportar nuevas ideas. Pero está obligado a buscar, en todo lo que hace, el acuerdo con la persona que lleva la alta dirección. No debe imponer sus ideas preferidas. Es preciso que las examine primero el abad, que es su superior.

Algunos jefes de empresas harían bien en presentar sus ideas ante un gremio de colaboradores antes de poner en práctica inmediatamente cualquier cosa que se les ocurra. Cuando un jefe realiza constantemente sus ideas preferidas, surge en la empresa una inquietud indecisa que no aporta nada. Entonces los colaboradores están a merced de los caprichos del jefe y se pierde la trayectoria clara.

El abad es como un supervisor que examina en primer lugar las ideas del mayordomo. Esto exige que el

mayordomo reflexione primero con claridad sobre sus propias ideas y las formule de tal manera que convengan al abad. De este modo no sólo queda garantizado el que no se ponga en práctica cualquier idea inmadura, sino que además se asegura la conveniente continuidad en la aplicación de las ideas.

## Atención y cuidado

En latín, la siguiente exigencia que se hace al mayordomo es *Quae iubentur custodiat* (“Cumpla lo que le mandan”). *Custodire* en latín significa “velar por”, “atender”, “guardar”, “cumplir”. San Benito se refiere aquí a la atención y el cuidado. El mayordomo no debe limitarse a aceptar los encargos del abad y a ejecutarlos mejor o peor, sino que debe pensar bien qué es lo que el abad habrá querido decirle; debe examinar el sentido de lo que se encierra en los deseos del abad. Aquí no se trata primordialmente de la obediencia, sino de prestar atención a lo que se quiere de mí, de la circunspección en todas las decisiones y de un trato atento y cuidadoso con las personas.

## Crear en el fondo bueno que hay en el hombre

Lo que san Benito entiende por “dirección” lo vemos claro por las instrucciones de que no se contriste a los hermanos, de que no se ofenda ni hiera a nadie, sino

que se trate atentamente incluso al que venga con peticiones poco razonables. Aquí aparece bien clara la concepción que san Benito tiene del hombre. En cada uno de nosotros hay un fondo bueno, incluso en aquel que parece que no obra razonablemente, en aquel que gira siempre en torno a sus propios deseos.

San Benito exige que se respete a todo el mundo. Dirigir no significa que yo empequeñezca al otro y le menosprecie. Muchas personas abusan de su cargo de dirección. Transmiten a sus subordinados la sensación de que viven por la gracia de su superior. Cuando alguien necesita una cosa, tiene primero que pedirla y empequeñecerse a sí mismo con su petición, a fin de que el jefe pueda mostrarle su propia magnanimidad.

Precisamente, en cuestiones de dinero se puede herir profundamente a las personas. Si a la persona que necesita dinero le digo que no merece que se le dé ningún dinero, le estoy hiriendo. San Benito exige que yo vea a Cristo en toda persona, que descubra en todas ellas un fondo bueno. Si creo que Cristo está en el hermano y en la hermana, no dejo de ver por eso sus faltas, pero no me paro en ellas. A través de las flaquezas y puntos oscuros de su carácter veo el fondo bueno. Y así hago posible que la otra persona crea también en su propio fondo bueno. Así que al dirigente se le pide que tenga fe. Por el estilo de dirigir, se ve en seguida si el encargado de la dirección está marcado por la desconfianza y la angustia, si posee una concepción pesimista del hombre o si cree en el fondo bueno que hay en los otros. Una concepción pesimista del hombre conducirá a que el jefe quiera controlar a todos los colaboradores. Pero, cuanto más quiera controlarlos, más suscitará en

sus colaboradores fuerzas contrarias. Y en algún momento la marcha de la empresa escapará de su control. Pues hay una ley psicológica que dice que si uno quiere controlarlo todo, su vida –con toda seguridad– quedará fuera de su control. Si el control se convierte en el instrumento más importante de una empresa, entonces la creatividad y la fantasía quedarán reprimidas, se extinguirá el gusto y el placer por el trabajo, y la empresa sufrirá las consecuencias más tarde o más temprano.

Que el precepto de no contristar a los hermanos puede llegar a ser un elemento muy importante en la tarea de dirección lo demuestra el ejemplo de una empresa americana para el suministro de energía. La WPSC estableció importantes principios para toda la empresa, encaminados a no contristar ni vejar a los colaboradores, sino a levantarles el ánimo e influir en ellos positivamente.

Un principio fundamental dice así: “No podemos tolerar ningún comportamiento que menoscabe la autoestima de las personas, sus esperanzas, su individualidad o su dignidad. Hemos de tener bien claro que cada uno de los colaboradores contribuye al éxito de la empresa. Por eso, tenemos que impedir que alguien se vea obligado a realizar un trabajo que no corresponda a sus capacidades o que le impida contribuir al éxito de la empresa... El trabajo debe enriquecer al colaborador y debe gustarle plenamente” (Secretan 292).

Si estimulamos a los colaboradores y les facilitamos un trabajo que les guste, entonces la empresa, a la larga, será rentable económicamente. Pero si con los colaboradores no hacemos más que “tapar agujeros” y llevarlos de una parte para otra, a fin de que nosotros ocupe-

mos siempre, de alguna manera, los puestos más importantes, entonces caerá sobre ellos un velo de tristeza y los paralizará en su trabajo.

Dirigir significa motivar a las personas, darles alas, alentarlas para la creatividad. Lo de “tapar agujeros” no es ninguna clase de genuina dirección. No debemos ver en primer término los puestos que hay que asignar y distribuirlos luego entre los colaboradores disponibles. Así es como se hace con frecuencia, por desgracia, en los monasterios y conventos. En ellos hay mujeres con buena formación teológica y muchas capacidades artísticas que son destinadas a la cocina porque allí precisamente es donde se necesita a alguien.

La “dirección”, según la mente de san Benito, significaría tener en cuenta en primer lugar a las personas que se encuentran entre nosotros y fomentar sus capacidades. Las tareas debemos ajustarlas a las personas, y no al revés. Claro que esto presupone también que los individuos deben ser flexibles. Pues cada colaborador no está llamado a ocupar un único puesto, sino que tiene la capacidad de trabajar significativamente y con eficacia en varios lugares.

La fe en el fondo bueno que hay en la otra persona no exige del directivo que deba satisfacer todos los deseos. Él puede decir perfectamente “no” y habrá de rechazar deseos, cuando así sea aconsejable, pero haciéndolo de manera que el otro no se sienta perdedor y no sea humillado ni menospreciado.

El que dirija a otros tendrá que afrontar también deseos y peticiones irracionales (*irrationabiliter postulat*). No deberá apartar la vista de esto, sino que habrá de tener valentía para sacar a relucir lo negativo e irra-

cional. Pero, incluso en el llamado diálogo de “repreñión” (Schürmeyer), no deberá nunca ofenderse a la persona. Porque esto haría que esa persona perdiera sus motivaciones. La finalidad del diálogo de “repreñión” es siempre contribuir positivamente a edificar las motivaciones del colaborador. Esto se consigue únicamente si yo no censuro a la persona, sino que critico únicamente su conducta equivocada.

Seguramente, un problema fundamental de toda buena labor de dirección es el de saber cómo abordar lo negativo sin herir. Fritz J. Schürmeyer, capacitador empresarial, en el cursillo de capacitación que impartió a los más importantes encargados de adoptar decisiones en el monasterio, nos recomendó formas de conducta parecidas a las que san Benito determina en su Regla. Creía que la norma más importante era: “Presenta al otro la verdad como un abrigo en el que él pueda abrigarse. No le restriegues violentamente los oídos con la verdad como si fuese una toalla húmeda” (Schürmeyer 2).

El que tenga que hablar con un colaborador acerca de los problemas que él origina debe respetar al otro en su condición de persona. Necesita ser benévolo [“querer (el) bien”], para buscar juntamente con él los caminos que contribuyan a su bien y al de la empresa. Necesita serenidad para poder asentir a decisiones que no sean las que él se había pensado. Debe tener comprensión hacia el otro, aunque éste no se halle dispuesto a comprenderle a él (cf. Schürmeyer 7).

San Benito habla de que el mayordomo debe denegar una petición que no sea razonable (*male petenti denegat*). En latín, *denegare* significa “decir no a algo”,

“rechazarlo”, “rehusarse”. El que quiera acceder a todos los deseos de los demás sentirá miedo de tener que rechazar algo. Y entonces lo que conseguirá es esclavizarse a las personas por las que quisiera ser bien visto.

San Benito presupone que el mayordomo puede decir también “no” cuando vienen a él con una petición improcedente y mala (*male*, “malo”, “inconveniente”, “irrazonable”). Pero no debe hacerlo temperamentalmente. Y debe tener siempre bien presente la dignidad de la otra persona. Debe ser justo con ella y no identificarla con sus peticiones desmedidas. Cuando el mayordomo dice “no”, nunca debe hacerlo con un tono emocional, sino razonablemente (*rationabiliter*). Debe indicar las razones de por qué niega. El que ha hecho la petición tiene que comprender por qué no acceden a ella. Entonces, a pesar de la negativa, sentirá que le toman en serio.

El directivo, en el diálogo, “debe conservar siempre un tono razonable y reflexivo aunque la otra persona reaccione emocionalmente ante la negativa” (Schürmeyer 7). Es responsable de que el diálogo no degenera en inculpaciones mutuas, sino de que venza supremamente la razón. Para ello hace falta claridad interior y firmeza. Y es precisa una sana distancia interior para que yo no me deje contagiar y determinar por las reacciones emocionales del otro. En latín, *ratio* no significa sólo “razón”, sino también “cuenta”, en el sentido de dar cuenta o dar razón de algo. El mayordomo, cuando deniega algo, debe hacer que se transparente la razón de por qué lo hace. El que ha formulado la petición debe poder darse cuenta de lo que tiene perspectivas de resultar bien y de lo que no las tiene. Pero, para dar

razón de algo, hace falta tener sentido de la justicia. No se deniega una petición por capricho, sino siempre por razones claras que se transparenten bien cuando se dan cuenta de los motivos.

## No contristar

Para san Benito, tiene importancia decisiva que el directivo no cause tristeza, sino que transmita paz y serenidad, alegría y gozo de vivir. San Benito sigue aquí la tradición de los padres del desierto. Uno de esos padres venerables decía a un monje: “No contristes a tu hermano, porque eres un monje” (Holzherr 191). Define al monje como a quien no contrista a su hermano. El término latino *contristet*, que san Benito emplea aquí, significa “contristar”, “entristecer”, “herir” y “hacer daño”. Cuando hiero y ofendo a una persona, produzco en ella tristeza y depresión, que la paralizan y le arrebatan sus fuerzas.

El tema de la tristeza se hallaba muy presente entre los monjes antiguos. Evidentemente, muchos monjes tenían que luchar con el “demonio de la tristeza”. San Basilio distingue entre la tristeza querida por Dios, que conduce “al cambio en la manera de pensar y a la salvación”, y una tristeza mundana que tiene como consecuencia la muerte. Esta tristeza paraliza. Surge, según Evagrio Póntico, “cuando hay pretensiones afectivas que se han visto frustradas, o se presenta como consecuencia de la agresividad” (*ibíd.* 191).

El mayordomo tiene que decepcionar a menudo las pretensiones con que acuden a él los monjes. Él no



puede satisfacer todos los deseos. Pero no puede decepcionar nunca la pretensión de que le traten a uno con afecto, la pretensión de que le miren a uno con atención amable y de que le tomen en serio. Si no se satisfacen esas pretensiones, que son primordiales en el hombre, entonces surge en el hermano un sentimiento de tristeza, de autocompasión, de no encontrar sentido en las cosas. Y esos sentimientos paralizan también su trabajo. Por eso, el respeto a la dignidad del individuo fomenta también el rendimiento del trabajo.

El directivo herirá siempre a sus colaboradores cuando él mismo se halle herido. Por eso, debe enfrentarse constantemente con sus propias heridas y reconciliarse con ellas. Sólo de esta manera llegará a estar libre de la compulsión a devaluar y herir a otros. Debe ver plenamente los antiguos patrones de su propia biografía que enturbian su mirada y no le dejan ver las necesidades de los colaboradores. Si su mirada no está ya enturbiada, no contristarán tan fácilmente a las personas que le rodean. El jefe es responsable de su propio estado de ánimo.

Algunos directivos difunden a su alrededor un estado de ánimo de tristeza. A veces, esto no se observa al principio, porque el directivo es amable al exterior, e incluso es quizás alegre. Puede divertir con sus chistes a todo el departamento. Pero detrás de esa fachada acecha una profunda tristeza. Y esa tristeza reprimida se descarga cada vez más sobre los colaboradores y hace que descienda el clima de la empresa. Por eso, no se trata sólo de que el directivo modifique su conducta y se muestre amable con sus colaboradores, sino que tiene también que intuir cuáles son sus lados inconscientes,

sus lados de sombra, y debe hacerse consciente de ellos. De lo contrario, éstos repercutirán destructivamente sobre los colaboradores.

Somos también responsables de lo que irradiamos. No podré cambiar de la noche a la mañana mi irradiación. No hay ningún truco para adquirir de repente una irradiación positiva. La irradiación es el resultado de las relaciones sinceras consigo mismo. Situarse sinceramente ante los propios lados de sombra resulta a menudo doloroso y humillante. Muchos directivos tienen miedo a esta penosa tarea, pero, si no se lleva a cabo, entonces todo lo reprimido se descarga sobre los colaboradores y enturbia el estado de ánimo.

Para una sociedad no es bueno que haya ganadores y perdedores. Por eso, el directivo nunca debe transmitir al subordinado la sensación de que no debe ir contra él, de que debe doblegarse siempre. A nadie le gusta ser siempre el perdedor. Como perdedor, hará una de estas dos cosas: o se despreocupará de todo, limitándose a hacer lo imprescindible, o tramará venganza, para ser la próxima vez el ganador. Sin embargo, como el colaborador no puede ganar públicamente frente al directivo, vencerá entonces por medio del rehusarse y de la retirada interior. Hará caso omiso de las instrucciones del superior o las saboteará. Cumplirá el servicio ateniéndose estrictamente a lo prescrito y, de este modo, disgustará permanentemente al jefe y le infundirá un sentimiento de impotencia. El jefe podrá criticarle todas las veces que quiera. El colaborador prometerá siempre al exterior que va a esforzarse por ejecutar de manera satisfactoria todos los encargos. Pero en su inconsciente será tan intenso el impulso de rehusarse,

que este impulso predominará incluso en la realidad externa. A menudo, la resistencia inconsciente se muestra en el hecho de que el colaborador olvida el encargo o lo descuida. Hacer esperar al jefe es la única forma de mostrarle secretamente la propia agresión. Se trata de un juego de poder preferido por el “modesto funcionario”. Allá donde él tiene poder, hace que todos los demás esperen. La sección de contabilidad muestra entonces su poder frente a las demás secciones, rehusándoles las informaciones o haciéndolas esperar más de lo que hubiera sido necesario.

Hay muchos de esos juegos de poder en los que los perdedores juegan a vengarse de los que aparentemente son los poderosos. Esos juegos de poder pueden hacer que toda la estructura de la empresa caiga en el caos y quede paralizada. Como el rehusarse por medio de juegos de poder, de olvidos o de hacer esperar es cosa que brota del inconsciente, el jefe tampoco puede vencer siempre. De este modo el perdedor es al mismo tiempo un ganador. El jefe se siente impotente. Sus intentos de mejorar algo por medio de la crítica y del control están condenados al fracaso. El perdedor reunirá en torno a él a simpatizantes que, lo mismo que él, hagan que las órdenes recibidas de arriba queden sin cumplirse. La tristeza que va formándose en un perdedor se propaga y terminará por contagiar y paralizar a toda la empresa.

El principio de que el mayordomo no debe contristar ni herir a los hermanos sería también muy saludable en la economía actual. Pues muchos empleados enferman (*werden krank*) porque están siendo ofendidos (*gekränkt werden*). Hace mucho tiempo que se sabe que,

en una empresa, el número de bajas por enfermedad es expresión del clima que reina en dicha empresa. Si los colaboradores no se sienten tomados en serio, se ponen enfermos mucho antes. Cuando son menospreciados o heridos, las heridas sufridas en el alma se expresan también a través del cuerpo. El que difunda ansiedad en la empresa quizás aumentará la productividad a corto plazo. Pero a la larga engendrará una falta de motivaciones y creará un clima que ponga enferma a la gente, con lo cual se reducirá la productividad. El clima se envenenará y originará también en los colaboradores la compulsión a transmitir a otros las heridas sufridas.

“La creciente marea envenenada en el lugar de trabajo conducirá a disgustos, rencores, delaciones y a tal grado de irritación que las personas no harán más que reñir unas con otras... En una empresa en la que la atmósfera esté envenenada, el alma quedará destruida” (Secretan 112).

Si el jefe ofende constantemente a los colaboradores, no debe asombrarse de que en su empresa se infiltre pronto la lucha de todos contra todos. El que está ofendido ofende a otros. El que tiene ansiedad transmite la ansiedad a los que están debajo de él. El que es impotente trata de compensar su impotencia ejerciendo poder sobre otros y haciéndolos salir asqueados de la empresa. La empresa General Motors gastó en el año 1995 más dinero en asistencias médicas que en comprar acero. Los costes en medicinas encarecieron en 900 dólares el precio de cada automóvil. Ésa es la consecuencia de una estrategia empresarial que quiere principalmente aventajar a las demás empresas, pero que hace que enfermen los propios colaboradores.

## No menospreciar

El mayordomo no debe menospreciar a sus hermanos (*spernere*, “mantener apartado”, “menospreciar”, “no querer”, “mostrar mala voluntad”). El que menosprecia a otra persona la está manteniendo apartada de la sociedad humana. La precipita en la soledad. El menosprecio de otra persona, con harta frecuencia, es expresión de que hay algo en mí mismo que yo no puedo aceptar y que, por eso, me desprecio a mí mismo. Pero como no soy capaz de aceptar que no me quiero a mí mismo, muestro hacia otros ese desprecio que propiamente va dirigido contra mí. El menosprecio entristece y priva de motivaciones, corta las relaciones y paraliza. En lugar de despreciar a los colaboradores, el jefe debe amarlos, aceptarlos tal como son, levantarles el ánimo y estimularlos. Esto no sólo creará un mejor clima en el trabajo, sino que incrementará también el rendimiento.

En muchas empresas se viene difundiendo durante estos últimos años la consigna de que el cliente es rey. A cada cliente hay que tratarle amablemente. Esto, indudablemente, es buena cosa. Pero, cuando los colaboradores no se sienten tratados amablemente, entonces la estrategia de la amabilidad hacia el exterior se convierte en un bumerán para los propios colaboradores. Si ellos tienen que ser siempre amables, sin que ellos mismos experimenten aprecio y comprensión, entonces una de dos: o mostrarán pronto al exterior su frustración y descontento, o los interiorizarán –hablando vulgarmente, “se los tragarán”– de manera que llegarán a enfermar física y psíquicamente. En un

futuro no lejano aborrecerán su trabajo y buscarán empleo en otra parte. Por eso, lo primero que una empresa tiene que procurar es que las necesidades psíquicas de sus colaboradores queden satisfechas. La cadena de hoteles Marriott pierde todos los años el 60% de su personal de servicio porque exige demasiado a sus colaboradores. Buscar sustitutos a los empleados cuesta mil dólares. Así que se ve que la estrategia típicamente mecanicista que “considera a las personas como unidades de función o de producción... y no como almas” (Secretan 126) no sólo perjudica al empleado, sino que –en último término– repercute también negativamente en la atención a los clientes y origina considerables pérdidas al empleador. Por eso, Halt Rosenbluth, que creó una de las cadenas de mayor éxito de agencias de viaje en Estados Unidos, escribe: “Nuestros colaboradores son los que atienden a los clientes. Y los atienden muy bien, cuando se hallan de todo corazón en su tarea. En consecuencia, la empresa que llegue al corazón de sus colaboradores ofrecerá también el mejor servicio” (*ibíd.* 127).

### 3. La dirección como servicio

San Benito no estructuró de manera enteramente sistemática su capítulo sobre el mayordomo. Después de una breve descripción de cómo el mayordomo ha de desempeñar su trabajo, prosigue san Benito:

“Vigile su propia alma, recordando siempre estas palabras del apóstol: ‘El que presta bien sus servicios se gana una posición distinguida’. Cuide con todo su desvelo de los enfermos y de los niños, de los huéspedes y de los pobres, como quien sabe con toda certeza que en el día del juicio ha de dar cuenta de todos ellos” (RB 31,8s).

#### Atender a la propia alma

El precepto de que el mayordomo debe atender (*custodiat*) a su propia alma se halla en paralelo con la exhortación de que cumpla todo lo que el abad le mande (número 5). El verbo latino *custodire* significa “prestar atención”, “velar sobre”, “percibir conscientemente”. Por tanto, el mayordomo debe estar en relación con su propia alma. En su tarea de dirección, no sólo debe atender a las órdenes que recibe, y no sólo

debe cuidar de las cosas externas, sino que debe velar principalmente sobre su propia alma.

El “alma” significa el espacio interior. En el alma sueñan las voces silenciosas que nos dicen qué es lo que nos conviene. En el alma nos hallamos en contacto con Dios y con lo que somos genuinamente nosotros mismos. Por tanto, atender a la propia alma significa que, en la tarea de dirección, no debemos limitarnos a tomar decisiones y emprender acciones, sino que debemos permanecer también en contacto con nosotros mismos. Para eso hace falta recogimiento, a fin de poder escuchar las voces silenciosas que nos hablan en nuestro interior. De ahí que la meditación diaria no sea un lujo para el mayordomo, sino la condición previa para que pueda cumplir bien su tarea.

El mayordomo debe tener recogimiento interior y debe actuar desde ese “centro interior”. Sólo podrá hallarse en verdadera relación con las personas y con las cosas cuando primero se halle en la debida relación consigo mismo, con lo que está sucediendo en su interior. Y la relación consigo mismo, con su alma, es al mismo tiempo relación con Dios.

El asesor empresarial americano Lance H. K. Secretan habla de *Soul-Management*, de “gestión de almas”. Se refiere con ello a un estilo de dirección que integre los aspectos anímicos en todos los planos de la adopción de decisiones. El que atienda a su propia alma podrá dar alas también a las almas de sus colaboradores. Entrará en contacto con los anhelos más íntimos de ellos y podrá motivarlos para un trabajo sólido, haciéndolo mucho más eficazmente que con promesas de subidas de suel-

dos. Por eso, atender a la propia alma no es algo que haya quedado anticuado, sino que, lejos de eso, es la condición previa para una labor de dirección que recompense a las personas no sólo con emolumentos financieros, sino también con gratificaciones para sus almas. Secretan escribe: “Necesitamos directivos que renueven nuestras empresas y que creen un ambiente profesional en el que el alma pueda florecer” (Secretan 44s).

Pero prestar atención significa también preocuparse de la propia alma, preocuparse de sí mismo. En el cumplimiento de su tarea, el mayordomo no debe olvidarse de sí mismo; no debe olvidar sus propias necesidades y deseos, sus pasiones y emociones. Debe sentir la tarea que él tiene que realizar con respecto hacia sí mismo; debe darse cuenta de si lo que hace está en armonía con su propia alma, con los impulsos silenciosos que él escucha en su interior. Es siempre peligrosa la acción inconsciente. El que no está en contacto con sus propias necesidades las proyectará sobre otros. Lo que permanezca inconsciente en su actividad lo proyectará destructivamente sobre las personas que le rodean.

A menudo no sabemos por qué una persona causa una impresión tan desagradable en otras. Con frecuencia dimana precisamente de esa persona lo que ella ha reprimido en sí misma. El que esté en relación consigo mismo, el que atienda a su propia alma, entrará también rápidamente en relación con las personas. Pero el que no se preocupe de sí mismo, el que se deje determinar únicamente por las tareas externas, ése no se dará cuenta en absoluto de cómo todas esas necesidades reprimidas repercuten golpeando sobre él. Agotará sus

recursos y no sentirá en absoluto cómo él se va haciendo cada vez más agresivo y más sensible. Sólo el que vela bien sobre sí mismo y se preocupa de sí mismo podrá igualmente preocuparse bien de otros y se dará cuenta de lo que conviene a los otros y de lo que es bueno para la sociedad. De lo contrario, pronto se quemará y difundirá su disgusto interior haciendo observaciones irónicas y cínicas acerca de otros. Por eso, yo me siento siempre escéptico cuando alguien aduce los elevados ideales que tiene para su trabajo; por ejemplo, cuando afirma que va a sacrificarse enteramente por la empresa o va a realizar la tarea de administración por pura obediencia al abad.

Cuando uno se sacrifica enteramente por la empresa y se queda corto en la atención a sí mismo, se endurece internamente y hace sentir esa dureza a sus colaboradores. Yo no pretendí el cargo de mayordomo. Aceptarlo fue enteramente un acto de obediencia. Pero sé perfectamente que por pura obediencia no sería yo un buen mayordomo, si con ello tuviera que reprimir mi convicción más íntima. Es responsabilidad mía que ese cargo me guste también. Claro que esto no quiere decir que yo obre únicamente según el principio del placer, que todo tenga que gustarme.

Toda tarea de responsabilidad lleva también consigo suficientes problemas. Pero, cuando yo me sitúo ante esos problemas y los resuelvo, entonces eso me hace bien. Cuando digo “sí” a un trabajo, entonces he de preocuparme de que ese trabajo le vaya bien a mi alma. Yo mismo tengo la responsabilidad de cumplir de tal modo el trabajo, que el trabajo entone conmigo y sea una ganancia para mi alma.

## El camino espiritual de la entrega

Luego cita san Benito unas palabras de la primera carta a Timoteo: “El que presta bien sus servicios se gana una posición distinguida” (1 Tim 3,13). Las palabras van dirigidas a los diáconos. La posición distinguida que se gana un diácono, cuando realiza bien su servicio, puede estar relacionada con su puesto en la comunidad. Pero puede referirse también a un grado interior, a un grado de madurez o al grado de conocimiento de Dios.

En el gnosticismo, la palabra *bathmos* (“grado”) se empleaba en este sentido. San Benito cita sólo la primera mitad del número. Quiere decir, evidentemente, que el que desempeña bien su tarea de dirección va creciendo internamente y se acerca más a Dios. Por eso, dirigir rectamente es un camino espiritual y no sólo un simple método. Y por este camino llegamos a Dios exactamente igual que por el camino de la oración.

A mí me parece que hoy es una tarea decisiva volver a considerar la dimensión espiritual de la dirección. Muchos ejecutivos han llegado a conocer entretanto que no sólo deben recorrer caminos de relajación y meditación para poder dirigir mejor, sino que además la genuina dirección es ya en sí misma una tarea espiritual.

A esta dimensión espiritual Secretan la llama “entrega”. Entiende por ella el hecho de “situarse con respeto ante las necesidades de los demás y desarrollar la pasión de satisfacerlas” (Secretan 72). La entrega

tiene que ver con el amor. La tarea de dirigir exige en último término que el encargado de dirigir ame a sus colaboradores y que sea un objetivo suyo el que a ellos les vaya bien y trabajen a gusto y puedan realizarse en su trabajo.

Como en la Iglesia hemos puesto en primer plano durante demasiado tiempo virtudes pasivas como la obediencia y la paciencia, hemos dejado de ver que la actividad de dirigir es también una tarea espiritual. Cuando yo dirijo a otros, siento un desafío espiritual exactamente igual que el que experimento en la oración y la meditación. Siento el desafío que me interroga si me entrego por entero a las personas y si, de este modo, me entrego enteramente a Dios; si dejo que Dios me tome a su servicio y si estoy dispuesto a emplearme a fondo, a “entregarme”, en favor de los hombres y en favor de esta causa. Y me veo confrontado tan radicalmente con mis propias emociones y con las necesidades reprimidas, que no soy capaz de eludir mi propia verdad. Como sólo la verdad hace libres, mediante mi tarea de dirección, me veo libre de ilusiones engañosas y de estar siempre ligado al propio *ego*. Esto me impulsa más y más hacia Dios, que es el genuino fundamento sobre el que puedo edificar.

## Servir a la vida

Por la cita de 1 Tim 3,13 se ve claramente que san Benito entiende la actividad de dirección económica como un servicio. El verbo griego *diakonein* signifi-

ca literalmente “servir la mesa”. Aquel que sirve a los que están sentados a la mesa está sirviendo a la vida. Un buen “camarero” hace que el que come disfrute de los manjares. Le sirve para que el que está comiendo pueda saborear con ánimo alegre los manjares y experimentar vitalidad en ese acto de comer.

Dirigir significa principalmente suscitar vida en las personas, hacer que de su interior brote la vida. Las palabras de san Benito que hablan de que la tarea de dirección es un servicio se basan en la sentencia pronunciada por Jesús en la Última Cena. En aquella ocasión, Jesús responde a la disputa entablada entre los discípulos acerca de quién de ellos era el mayor: “Los reyes de las naciones ejercen su dominio sobre ellas, y los que tienen autoridad reciben el nombre de bienhechores. Pero vosotros no debéis proceder de esta manera. Entre vosotros, el más importante ha de ser como el menor, y el que manda como el que sirve” (Lc 22,25s). Aquí se ve claramente cómo Jesús entiende la tarea de dirigir (*hegoumenos*) y la deslinda de un malentendido que era muy corriente. Dirigir, para los reyes de las naciones, significa ejercer dominio sobre otros, significa empequeñecer a otros.

Algunos superiores tienen que empequeñecer a otros para poder creer en su propia grandeza. Abusan de su poder para alardear de grandeza ante otros. En griego hallamos aquí el término *kyrieuousin*, “se hacen los dueños y señores”. Dicen al subordinado: “Yo soy el señor y tú eres el esclavo. Yo lo soy todo y tú no eres nada. Tengo poder sobre ti. Tienes que hacer sólo lo que yo te diga”. Sigue habiendo hoy bastantes superiores que alardean ante otros de ser los dueños y señores. Y lo

hacen porque en realidad poseen muy poca autoestima. Tienen que devaluar a otros para sobrevalorarse a sí mismos. Los poderosos, dice Jesús, hacen que les llamen bienhechores. Abusan de su propio poder para fomentar su prestigio y su imagen. Con su actividad de dirección no se hallan al servicio de los hombres, sino al servicio de sí mismos. Ahora bien, para Jesús, dirigir quiere decir “servir”. El verbo griego para “dirigir” es *hegeomai*, que significa literalmente: “preceder”, “dirigir”, “conducir”. El que guía a otros va delante de ellos. Recorre el mismo camino que ellos. No da órdenes desde ningún puesto elevado, sino que precede a los que quiere llevar en pos de sí. Hace, él mismo, lo que espera que hagan los subordinados. El que dirige de esta manera está prestando un servicio a las personas.

Jesús utiliza aquí el mismo verbo que la primera carta a Timoteo: *diakonein*. El que quiera realmente dirigir tiene que estar al servicio de la vida y suscitar vida entre los hombres. En vez de reaccionar inmediatamente con sanciones cuando un colaborador se halla descontento y está poniendo nerviosos a los demás, sería mucho mejor meditar primero y ponerse en la situación de esa persona, y tratar de averiguar qué es lo que esa persona anhela en lo más íntimo. ¿Por qué está tan descontento? ¿Qué es lo que le hace sufrir? ¿Qué es lo que anhela? ¿Qué podría hacerle bien? Si yo refuerzo el anhelo y los ensueños de esa persona, entonces estoy suscitando más vida en ella que si me limito a reaccionar ante sus faltas.

Dirigir es cosa activa. Dirigir es suscitar en el individuo la vida que está dormitando en él. Es algo que motiva al colaborador a desarrollar los dones que Dios

le ha dado. Dirigir es el arte de encontrar la llave que abra el cofre del tesoro del colaborador, y que le transmita el sentimiento de que en él se encierran muchas posibilidades y capacidades. Dirigir significa despertar el gusto por el desarrollo de las propias capacidades y por prestar un servicio a la comunidad.

Que “dirigir” y “servir” son conceptos que se hallan íntimamente relacionados han llegado a conocerlo de nuevo, hoy, muchos asesores empresariales. Hanns Noppeney cita al jefe de la empresa Bosch, Hans L. Merkle, que ya en 1979, al pronunciar una conferencia, expuso la opinión de que “servir y dirigir no son términos opuestos, sino que la aptitud para dirigir brota de la disposición para servir. Por tanto, dirigir sería una categoría especial del concepto de servir” (Noppeney 15s). Pero está claro que servir a la empresa y servir a los colaboradores no significa dejarse explotar por ellos, sino estar dispuesto a asumir la responsabilidad por esas personas y no perder la cabeza, cuando hay problemas. Pero, al mismo tiempo, el que sirve a los demás debe saber distanciarse bien, para no ser “devorado” por ellos en su tarea de prestar servicio. Por eso, san Benito aconseja al mayordomo que cuide de su propia alma.

Actualmente se suele esperar, sobre todo en las empresas que atraviesan dificultades, que llegue un “artífice” que en poco tiempo se haga con la empresa y la sanee. Pero los éxitos a corto plazo suelen lograrse a menudo a costa del personal.

Un directivo que esté al servicio de los hombres hará también a la larga que la empresa sea una bendición. La impaciencia con que los típicos “artífices” apli-



can medidas de desarrollo, aprendidas de memoria, y pretenden señalarse con ello no conduce realmente al éxito. La mayoría de las ideas propuestas para el cambio, basadas en la reducción de costes, llegan a fracasar. Según una estadística, del 70 al 80% de todos los procesos de cambio terminan mal o quedan varados (cf. Noppeney 2). Está claro que toda empresa debe transformarse sin cesar; de lo contrario, se quedará estancada. Pero si las ideas encaminadas al cambio se ejecutan por sí solas, sin que se tengan en cuenta las necesidades reales de los colaboradores, o si los altos ejecutivos quieren hacer un alarde de sus facultades para la reestructuración, entonces todo se quedará en la nada. Cualquier idea tiene que hallarse siempre al servicio de las personas, y nunca al servicio del propio lucimiento.

Cuando el típico *saneador* hace caso omiso de las personas y quiere implantar sus ideas teóricas, no logra nada realmente, sino que utiliza únicamente al personal para hacer un alarde de sí mismo. O bien utiliza sus ideas para demostrar ante quienes le rodean que él es un “artífice” capaz.

Esos métodos egocéntricos de dirección no están al servicio de las personas, sino únicamente al servicio de la propia imagen. La consecuencia es la resistencia del personal, que con las manos alzadas en señal de protesta dice que “hay que salvarse de ese salvador” (cf. *ibíd.* 3). Por eso, frente al principio darwinista de que el más fuerte es el mejor, Noppeney formula la pregunta crítica de “si no sucederá, más bien, que el directivo que esté dispuesto a servir, sea finalmente el mejor superior y logre a la larga los mejores resultados económicos” (*ibíd.* 18).

## Suscitar creatividad

Dirigir es una tarea creativa. Persigue la finalidad de despertar la creatividad en los colaboradores. Secretan habla de que el ejecutivo debe dar alas a las almas de sus colaboradores. Se trata de otra imagen para expresar la idea de “suscitar vida” en las personas. Dirigir es más que reaccionar ante los errores cometidos por los colaboradores. Dirigir es un concepto activo. Exige fantasía, exige sensibilidad para averiguar lo que pudiera suscitar vida en el otro.

Una forma de suscitar vida es transmitir a los colaboradores el sentido que tiene la actividad que desarrollan. Si alguien trabaja sólo en la elaboración técnica del producto “marcapasos”, no estará muy motivado. Pero si llega a ser consciente de que, gracias a su trabajo, muchas personas se van a salvar de una muerte segura, entonces esta idea le dará alas para trabajar con esmero y gusto en la elaboración del producto.

El superior es alguien que sabe mirar más allá de la dimensión cotidiana del trabajo, que sabe concienciar constantemente a los colaboradores acerca del sentido de su actividad y que sabe hacerles partícipes de su visión de las cosas. Con ello suscita nuevas capacidades, nueva energía, nueva fantasía, para que los colaboradores hallen nuevas soluciones a fin de servir mejor a las personas.

Yo pienso que la creatividad es la cualidad central que se debe exigir hoy a un directivo. El que personalmente no sea creativo debe preocuparse –por lo menos–

de crear un clima de creatividad en el cual se analicen a fondo las estructuras de la empresa y puedan desarrollarse estrategias innovadoras (cf. Noppeney 20).

La creatividad es para mí la característica más importante de la espiritualidad. Por eso, dirigir creativamente, desarrollar la fantasía, es para mí expresión de la dimensión espiritual del dirigir. Y de esta dimensión espiritual del dirigir es de la que se ocupa san Benito. El mayordomo debe estar en contacto con su propia alma, con la fuente del Espíritu Santo que brota en su interior y de la cual saca él nuevas ideas. Puede uno avanzar un poco más en el conocimiento de la creatividad y de la fantasía. Por eso, para mí es importante que los directivos estén dispuestos constantemente a asistir, junto con otros, a la escuela del arte de dirigir, a fin de fecundarse mutuamente. Por desgracia, precisamente en los monasterios y conventos, los superiores y las superiores aprovechan poco la oportunidad de seguir formándose. Y, sin embargo, hoy no podemos dirigir una comunidad –ni en el aspecto espiritual ni en el aspecto económico ni en el de dinámica de grupo– como se dirigía hace treinta años. Son precisos constantemente nuevos incentivos para hacer justicia a la comunidad en todas sus implicaciones internas.

## Sanar

En el capítulo sobre el mayordomo, san Benito prosigue diciendo que debe extender su servicio principalmente a los que están enfermos y son pobres, a los

niños y a los huéspedes. Los niños y los huéspedes (*hospites*) representan principalmente a los indefensos y a los marginados. Dirigir significa para san Benito sanar a personas enfermas, ayudarlas a convivir con su enfermedad. El que en su tarea de dirección quiera demostrar constantemente a sus colaboradores que están neuróticos, que tienen tales o cuales complejos o deficiencias, los humillará y desalentará. Dirigir significa suscitar vida en los enfermos, cuidando yo de ellos, reflexionando sobre qué podrá hacerles bien.

San Benito encarece al mayordomo que él debe “cuidar con todo su desvelo” (*cum omni sollicitudine curam gerat*) de los enfermos y de los pobres. En la palabra *sollicitudine* se halla incluido el término *sollus*, que significa “por entero”, “de manera total”. Se trata en último término de una duplicación, formulada por san Benito para hacer ver claramente al mayordomo que él debe emplear a fondo todo su corazón para cuidar de los enfermos y de los pobres. Debe reflexionar en su corazón sobre lo que necesita el enfermo o el pobre para poder vivir realmente. Aquí, con seguridad, no se piensa sólo en el enfermo físico, para quien el mayordomo debe establecer un buen servicio de atención médica, y no se piensa sólo en el económicamente pobre, a quien el mayordomo debe dar limosnas. Aquí se aborda la cuestión de cómo trata el directivo con los colaboradores enfermos, de cómo los estimula y de cómo contribuye de este modo a su curación.

En toda empresa hay personas enfermas y débiles. Para san Benito, es muy poco tolerar a esas personas, soportarlas mejor o peor como “casos sociales”. El mayordomo debe volverse, con toda su atención y con

todo su corazón, a esas personas enfermas, para que también ellas vivan humanamente y –en la medida en que les sea posible– trabajen de buena gana. Asignar al enfermo el trabajo adecuado es una terapia sumamente eficaz. Esta terapia no hace un análisis del pasado, sino que señala al enfermo una meta que él puede alcanzar. Si el enfermo tiende con toda su energía a la meta que se le ha señalado, sus heridas curarán antes que si se las está lamiendo constantemente.

## Conocer los signos de los tiempos

La solicitud por los enfermos y los pobres significa también para nosotros, hoy día, que hemos de reflexionar sobre la cuestión de la responsabilidad social de toda tarea de dirección. Hoy los pobres no son únicamente los africanos que carecen de recursos, y a quienes un monasterio o una empresa deben socorrer con donativos. Se trata también de la cuestión acerca de cómo una empresa debe contribuir a crear empleo para los desempleados. También en este punto hace falta fantasía para proporcionar a las personas puestos de trabajo. El que realice su actividad económica con fantasía y creatividad ayudará siempre a otras personas a que participen también en sus ideas. El coraje para arriesgarse y la fantasía crean puestos de trabajo.

Cuando una empresa traslada al extranjero sus centros de producción por la única razón de que allí se encuentra mano de obra más barata, esa decisión carece

totalmente de fantasía. A corto o a largo plazo subirán también allí los salarios. Entonces habrá que trasladar de nuevo el departamento de producción. Hoy parece que el único camino para sanear una empresa es reducir los puestos de trabajo. Pero con ello surge un círculo vicioso que tiene repercusiones desastrosas sobre la sociedad. Lo adecuado sería desarrollar con sentido los recursos locales, despertar capacidades ocultas en los individuos y explorar nuevos caminos para aprovechar debidamente el propio potencial y ganar así dinero.

El desempleo, que hoy esta tan extendido, necesita soluciones diferentes de las que aplican la mayoría de las empresas. En vez de lamentarse sobre las circunstancias actuales, sería más significativo desarrollar la fantasía, ofertar productos que satisfagan las necesidades del momento actual. Muchos directores de empresa echan frecuentemente la culpa del desempleo a la recesión económica o a las estructuras del actual mundo laboral. Lo único que pretenden con ello es desviar la atención del hecho de que ellos mismos han perdido su propia importancia, de que son incapaces de atraer empleados y clientes y de entusiasmarlos.

Secretan, en su diálogo con directivos, se dio cuenta “de que la recesión sirve únicamente como excusa para justificar la irrelevancia” (Secretan 265). En toda recesión hay también empresas que “prosperan”. Es evidente que esas empresas han conocido los signos de los tiempos y han descubierto las necesidades que tienen realmente las personas de hoy. Las empresas que, para explicar su crisis, recurren a la recesión “dejan de proporcionar inspiración a los empleados y a los suministradores y son incapaces de atraer clientes, y mucho menos de entusias-

marlos. Ofertan productos y servicios que no responden a las necesidades de sus clientes” (*ibíd.* 266).

Toda empresa debe estar preguntándose sin cesar si se ajusta al pulso de los tiempos, si responde a las necesidades de las personas y si aprovecha a pleno rendimiento los recursos de sus propios colaboradores.

## Traspasar cargos

En los monasterios y conventos oigo a menudo la queja de que se está sobrecargado de trabajo. Cuando escucho eso, no suelo sentir compasión. Porque esa queja es, para mí, una expresión de falta de fantasía. No se está dispuesto a organizar el trabajo de manera diferente y nueva. A menudo se quiere explicar la sobrecarga de trabajo por el hecho de que la comunidad se va reduciendo cada vez más y de que el trabajo se distribuye sobre un número cada vez menor de hombres. Pero, sobre todo en los monasterios y conventos contemplativos, no se está dispuesto a traspasar a empleados algunas tareas importantes. Para mí, es ideología el pensar que uno ha de hacer por sí mismo todos los trabajos. El monasterio tiene también una responsabilidad social. Muchas personas se alegrarían de encontrar trabajo en el monasterio. Y algunas religiosas y religiosos podrían desarrollar mejor sus capacidades que trabajando penosamente en la cocina, que es una labor que no les va. En esos casos lo que sucede es que hay religiosas a las que se mantiene “empequeñecidas”, en vez de exigirles cosas más importantes, asignándoles

otras responsabilidades. Entonces una religiosa de 45 años tiene que estar preguntando constantemente a otra religiosa mayor que ella qué es lo que tiene que hacer, en vez de decidir por sí misma cómo ha de organizar su esfera de actividad. De este modo se reprime la propia creatividad y desciende la motivación.

Si desarrollo las capacidades de los individuos, si doy alas a sus almas, en vez de oprimirlas con trabajos, esto repercutirá positivamente, a la larga, en la economía del convento. Si las religiosas son capaces de aportar sus verdaderas energías, entonces ganarán para el convento más dinero que si se dedican a las tareas de limpieza. Todo depende siempre de la dirección. Los responsables necesitan conocer cuáles son las verdaderas energías de los miembros del propio convento. Han de poseer una buena visión de conjunto de la marcha económica total y buscar alternativas para mejorar la situación económica del convento o monasterio. Y deben dirigir bien a los empleados, porque, de lo contrario, el convento será explotado por ellos como una “vaca lechera”.

## Responsabilidad con la sociedad

La solicitud por los pobres incluye también la cuestión de la recta distribución de los bienes. San Benito no rinde homenaje a un ideal romántico de pobreza. En general, él no habla de la pobreza, sino de la sencillez, de la austeridad y de la solicitud por los pobres. Un monasterio no dispone hoy de recetas

patentadas para saber cómo pueden distribuirse justamente los bienes de este mundo. Pero, al participar en el mundo laboral de hoy y al participar también en los bienes de este mundo, el monasterio tendrá que preocuparse de cómo va a responder a las circunstancias económicas de este mundo. Dejarse llevar ingenuamente por la corriente es, con toda seguridad, muy poco. Actuar sólo como apóstol de la moral y pretender saberlo todo mejor que nadie no sirve tampoco para nada. La labor de dirección exige hoy que se mire más allá del estrecho horizonte de la propia empresa. No basta con aventajar a otras empresas. Lo que es una desventaja para las demás empresas no será tampoco a la larga una ventaja para la propia empresa.

El empresario tiene hoy una responsabilidad social con el conjunto de la sociedad; más aún, con el mundo entero. El empresario no puede zafarse de la responsabilidad con el pretexto de que él ya hace bastante al preocuparse por sus propios empleados. Por desgracia, algunos empresarios piensan en categorías belicistas. Proyectan estrategias para eliminar del mercado a otros empresarios y para alzarse como vencedores de la competencia. Pero si elimino a todos los competidores, pronto no tendré clientes. Ganar a costa de otros es algo que a la larga no ayuda a prosperar. El arte consistiría en ganar de tal modo, que todos sacaran algún provecho.

Secretan, que creó una empresa con una facturación anual de cien millones de dólares, describió el potencial destructor que tiene el pensar en categorías de competencia: “La competencia engendra estrés, debilita la salud física y mental, socava el sentimiento de autoestima, elimina en las personas las motivaciones, enve-

nena la atmósfera de la empresa, destruye las relaciones personales y es, lógicamente, un medio ineficaz para trabajar en equipo. La energía se centra en un punto negativo, que consiste en eliminar al adversario, en vez de emplear positivamente esa misma energía en satisfacer las necesidades de los colaboradores, de los proveedores y de los clientes, y en crear así valores más altos para todos ellos” (Secretan 204).

Y el autor citado piensa que la tarea de un empresario sería suscitar en nuestra alma el amor, en vez de despertar sentimientos hostiles que desmoralicen al otro y le destruyan. Por eso, una empresa es una responsabilidad que se contrae con toda la sociedad. Los valores éticos que se estimen en una empresa tienen repercusiones sobre la sociedad. Si una empresa piensa en categorías belicistas, acrecentará en su entorno el potencial agresivo y contribuirá a crear un clima frío y hostil. Pero si una empresa se preocupa no sólo de los empleados, sino también de los clientes y de los proveedores, esto tendrá repercusiones positivas en todo el entorno. Dirigir significa asumir una responsabilidad con la sociedad en que vivimos. Y sólo el que esté dispuesto a ampliar su responsabilidad y a hacerla extensiva al mundo entero merece que se le confíe hoy una tarea de dirección.

## Dirigir como tarea educativa

San Benito recomienda al mayordomo que se preocupe de los niños. En aquellos tiempos se llevaba niños al monasterio para que fueran educados en él. A

ellos no se les aplicaba la Regla en todo su rigor, sino que los monjes debían tener consideración con las debilidades infantiles. Sobre el mayordomo recae precisamente la tarea de preocuparse también de los niños. Podría decirse incluso que la dirección es un poco una tarea educativa. En efecto, en nuestras empresas trabajan también muchos “niños” que se estancaron en un nivel de desarrollo infantil.

Dirigir significa despertar vida en las personas que se han quedado “infantiles”, hacer posible que maduren en su tarea, que lleguen a ser “adultos” y estén preparadas para asumir responsabilidades. No tiene sentido lamentarse de que uno tiene colaboradores “infantiles”. Depende también de la dirección el comportamiento que adopten los colaboradores. El director es responsable de que los colaboradores se hagan “adultos” y “se desarrollen”. No tienen por qué ser capaces de todo. Lo decisivo es que transmitirles el gusto de “crecer” y de “madurar”.

No sólo es verdad que toda labor de dirección es también una tarea educativa, sino que sucede también lo inverso, a saber, que toda labor educativa es también una tarea de dirección de personas. Toda madre y todo padre tienen finalmente una función directiva. Por eso, lo que san Benito escribe acerca del mayordomo se aplica también a todo aquel que educa niños.

Educar, según su etimología latina, significa *educere*, “sacar de”. El educador saca al niño de su condición de inmadurez y de inconsciencia y le conduce hacia la imagen única y singularísima que Dios se ha formado precisamente de ese niño. En efecto, en alemán el término que significa “formación” (*Bildung*) deriva de *Bild*, que quiere decir “imagen”. Esto sugiere que cada uno va des-

cribiendo su imagen personal original e inconfundible.

El educador tiene la tarea de estimular a los niños y a los adolescentes en su proceso de formación, de hacerles “salir fuera”, de que su proceso de crecimiento y maduración no se estanque ni se oriente hacia una dirección equivocada, y de hacer que brote en ellos la vida que Dios les ha destinado. San Benito pide al mayordomo que se preocupe con todo desvelo de los niños, que los cuide con solicitud, que atienda con esmero a lo que ellos necesitan realmente y a lo que les conviene. Sólo así podrán los niños ir creciendo y madurando hasta adquirir la forma que esté en consonancia con su imagen más íntima.

Hay un hermoso texto en la biografía de san Anselmo escrita por su discípulo Edmaro. En él, san Anselmo exhorta a un abad a que no amedrente a los niños con amenazas y golpes, sino que los rodee de amor, bondad, benevolencia y ternura. De lo contrario, no haría más que sembrar en ellos odio y rivalidad. Y aduce la imagen del artista que, con oro, plasma una hermosa figura: “¿Habéis visto que un artista tome un trozo de oro o plata y que sólo a fuerza de golpes plasme en él una bella imagen? ¿Sería difícil! Para dar al material la forma correcta, lo cincela con sumo cuidado y lo pule con mucha delicadeza. Si queréis que vuestros muchachos adquieran costumbres laudables, tenéis que proporcionarles juntamente con la presión de la disciplina la provechosa atenuación de la benignidad y amabilidad de un padre” (Grün 9).

Todo el que educa a niños y adolescentes tiene en último término una tarea de dirección. Su labor de dirigir consistirá esencialmente en suscitar vida en los

niños y en comunicarles el gusto por ir desarrollándose hasta formar la singularísima imagen que Dios mismo depositó en ellos.

## Hospitalidad

Los huéspedes de quienes ha de cuidar el mayordomo, representaban —en el pasado igual que hoy— a los marginados. No son, por tanto, las personas distinguidas que se dejan agasajar en los monasterios, sino los huéspedes que pueden constituir una carga, los huéspedes que necesitan ayuda, los enfermos que ansían atención y las personas que plantean problemas y que con sus molestos problemas resultan quizás incómodas.

Son también hoy los refugiados y los extranjeros, a quienes nadie quiere. Un monasterio debería estar abierto también para esta clase de personas. La hospitalidad es para san Benito un bien excelente. El mayordomo deberá reflexionar constantemente sobre la forma que ha de revestir hoy tal hospitalidad, a fin de que ésta se realice según la idea de san Benito, para que las personas desfavorecidas, las personas sin patria ni hogar, las personas desarraigadas y marginadas, encuentren finalmente un hogar, un sitio donde estén a gusto y puedan ser como son, un lugar en el que se respete y honre su dignidad humana.

Lo que se aplica a un monasterio, sería también una tarea muy beneficiosa para toda empresa. Toda empresa tiene que practicar hoy la hospitalidad. Cuando una

empresa integra en su plantilla a trabajadores extranjeros y respeta su dignidad humana, entonces les está proporcionando un poco de patria y ejercita la hospitalidad. Y esta hospitalidad, a través de la empresa, tendrá también repercusiones en el clima del entorno. Cerca de tal empresa, los extranjeros no se sentirán ya como extraños, sino como personas aceptadas y acogidas.

## Responsables ante Dios

Para san Benito, dirigir significa principalmente asumir responsabilidad respecto a las personas, ponerse al servicio de las mismas, suscitar vida en ellas. San Benito hace ver al mayordomo la cuenta que ha de dar de todas esas personas en el día del juicio. No se trata sólo de que él cumpla bien su tarea y de que, con su talento de directivo, haga un buen papel ante los hombres, sino que tiene que cumplir una tarea ante Dios. Y lo decisivo es que haga un buen papel ante Dios. Es responsable ante de Dios y tendrá que darle cuenta de la manera como ha tratado a las personas, de si ha estado al servicio de ellas y ha suscitado vida en ellas, o de si las ha contristado y paralizado y las ha empujado finalmente a la muerte.

Hoy se lamentan muchos empresarios de lo difíciles que son los colaboradores y de la carga que representa a menudo dirigirlos. Schürmeyer, en sus cursillos de capacitación, nos repite constantemente que esas lamentaciones no son más que la confesión de la propia inca-

pacidad para dirigir. Pues si no hubiera problemas, no se necesitarían personas encargadas de resolverlos. En efecto, el superior tiene precisamente la tarea de afrontar los problemas y resolverlos. San Benigno no permite que el abad y el mayordomo se limiten a lamentarse de lo difícil que resulta la comunidad. Les recuerda cuál es su responsabilidad de suscitar vida precisamente en los hermanos y hermanas difíciles. Sé de sobra que esto no resulta siempre sencillo. Y algunas veces sé también lo que es la desesperanza: “¡Esas personas deberían tragarse sus problemas y dejar que éstos las devoren!”. Pero me doy cuenta de que semejante actitud de desesperanza no es más que una negación de la labor de dirección. Entonces me sacude con violencia y me hace despetar la amonestación de san Benito de que he de dar cuenta a Dios de esas personas que me han sido confiadas, de que es cuestión importante en mi vida espiritual el hacerme cargo o no de mi labor de dirección.

## 4. La manera de tratar las cosas

Después que san Benito ha hablado de la labor de dirección como servicio prestado a las personas, pasa a hablar de la manera de tratar las cosas concretas:

“Considere todos los objetos y bienes del monasterio como si fueran los vasos sagrados del altar. Nada estime en poco. No se dé a la avaricia ni sea pródigo o malgaste el patrimonio del monasterio. Proceda en todo con discreción y conforme a las disposiciones del abad”.

### Respeto a los bienes

San Benito, en sus famosas palabras acerca de los vasos del altar, se refiere a una promesa del profeta Zacarías. En ella se dice: “Aquel día las campanillas de los caballos llevarán un letrero, ‘Consagrado al Señor’, y los calderos del templo del Señor serán tan sagrados como los aspersorios del altar. Todos los calderos en Judá y Jerusalén estarán consagrados al Señor todopoderoso” (Zac 14,20s).

San Benito interpreta esta promesa de que ya no habrá diferencia entre lo sagrado y lo profano, aplicán-



dola al trato que dé el mayordomo a los objetos del monasterio (*vasa*, “objeto”, “cacharro”, “aperos agrícolas”, “muebles”, etc.) y a sus bienes (*substantia*, “bienes”, “existencias”, “dinero”). Esto muestra de nuevo que san Benito considera el servicio de dirigir como una tarea espiritual, como un servicio sacerdotal.

Cuidar atentamente de las cosas es como prestar un servicio sagrado junto al altar. Todos los objetos, sean los cacharros de cocina o las máquinas que se necesitan para los trabajos, deben tratarse como si fueran vasos sagrados del altar. Todos ellos son dones de Dios, todos están llenos de la bondad y de la sabiduría de Dios. Además, el patrimonio (*substantia*) del monasterio no es sólo un bien externo. No se trata de conseguir la mayor cantidad posible de dinero ni de hacer buenas inversiones, sino que lo principal es que todo lo que el monasterio posee es propiedad de Dios. Y, por esta razón, el mayordomo debe ser muy cuidadoso y respetuoso con todas esas cosas. Aquí no se satanizan los bienes externos. No se trata de la pobreza como ideal de vida, sino del cuidado y atención que hay que prestar a lo que Dios nos ha deparado generosamente.

La finalidad de los bienes es proporcionarnos tranquilidad. Pero los bienes pueden también obsesionarnos con harta facilidad, si nos preocupamos únicamente por acrecentarlos cada vez más. Porque entonces estamos dominados por la codicia, que para los primitivos monjes era uno de los tres vicios fundamentales. No se trata de la codicia, sino del respeto hacia todo lo que pertenece al monasterio. El respeto relativiza nuestro afán de poseer. Exige que se trate con cuidado las cosas, pero que no se adopte ante ellas una actitud codiciosa y ava-

riente. El respeto a las cosas brota de la contemplación de la creación, tal como la describió Evagrio Póntico. Forma parte de la contemplación el que yo vea las cosas tal como éstas son en realidad; el que yo reconozca en todas las cosas a Dios como la causa primordial de todo. Y forma parte de la contemplación el trato cuidadoso de las cosas, en las que supremamente estoy tocando a Dios mismo, cuyo Espíritu impregna todas las cosas.

## El trato espiritual con el dinero

La manera concreta con que el mayordomo ha de tratar los objetos del monasterio la expresa san Benito con algunos verbos: no debe descuidar nada (*neglegere*). El verbo latino *neglegere* significa propiamente la acción de negarse a reunir o acopiar algo. Significa también estimar algo en poco. “Descuidar” quiere decir tratar las cosas sin la debida atención y cuidado. El mayordomo debe ser muy cuidadoso con todos los objetos del monasterio y con sus bienes pecuniarios.

A mí me duele comprobar a menudo con qué poca profesionalidad los responsables en la Iglesia y en las comunidades eclesiales manejan el dinero, con qué poco esmero y atención reflexionan sobre la manera de acrecentar los bienes. En todo ello la ansiedad y los moralismos equivocados desempeñan un gran papel. El trato que san Benito quiere que se dé a las cosas y al dinero está libre de esos moralismos angustiados. San Benito ve que todas las cosas son creación divina. El patrimonio es también algo que Dios ha confiado a los

monjes. Por eso, ellos deben ser cuidadosos con el patrimonio y tratarlo con el debido esmero. No deben ser avarientos con él. La avaricia es fruto de la codicia. El codicioso es a la vez avariento, tiene una sed insaciable de dinero, quiere retenerlo todo y se aferra a cuanto posee. Tratar debidamente el patrimonio significa también compartirlo con los pobres, no amontonarlo para uno mismo, sino ponerlo al servicio de las personas. El mayordomo no debe malgastar ni dilapidar el patrimonio. Debe ser moderado en todas las cosas; debe manejarlas con la recta medida (*mensurate*, “con discreción”). Esto es especialmente importante en el uso que se haga del dinero.

El dinero tiene la tendencia a tomar posesión por entero de nosotros. Una de dos: o tiramos el dinero por la ventana para dar la nota con él, o nos echamos de bruces sobre él y lo agarramos angustiosamente. Nos ajustaríamos con toda seguridad a lo que quiere decirnos san Benito si reflexionáramos hoy de nuevo acerca de cómo podríamos tratar espiritualmente los asuntos del dinero. Yo veo que precisamente en los monasterios se tratan a menudo los asuntos del dinero de una manera que no tiene en absoluto “nada de espiritual”. Se utiliza el dinero como medio de ejercer poder. Se hace que haya personas que dependan del dinero del mayordomo. Tienen que suplicar humildemente que se les dé dinero. Entonces, todo el que no cae simpático al mayordomo tiene que escuchar, cada vez que pide dinero: “No tenemos dinero. Es necesario ahorrar”. Y el que sabe adular al mayordomo recibe dinero a espaldas. Se hace alarde de dinero. Se construyen edificios caros. Se gasta más dinero del necesario para presumir

ante los demás. Y, así, entonces el dinero sirve para el propio prestigio.

Como no se tiene el fundamento en Dios, hay que hacer alarde con las finanzas y dar la nota con grandes dispendios. O se tiene un miedo angustioso de perder el dinero y se hacen inversiones tremendamente seguras, pero en las que el dinero no produce nada. El que quiera acrecentar el dinero tendrá también que arriesgarse a perderlo. En la parábola de los talentos, Jesús aludió ya a esta sabia manera de proceder. Alabó a los dos primeros criados porque habían logrado duplicar el dinero que se les había confiado. Mientras que al tercer criado, que –por angustioso temor– había enterrado su talento, se le arrojó a las “tinieblas exteriores” (cf. Mt 25,14-30).

Sólo el que arriesga algo podrá ganar algo. El que entierra su dinero está expresando con ello que desconfía de Dios, que depende excesivamente de su afán de no cometer errores y que se halla cautivo de su propio perfeccionismo.

Jesús no alaba los logros conseguidos por los dos primeros criados, sino la confianza que habían demostrado. Manejar el dinero con confianza: esa me parece que es la manera espiritual de tratar con el dinero. “Con confianza” significa que hay que arriesgar algo, pero sin sobrepasarse en el riesgo. El que tiene éxito con sus inversiones de dinero puede sobrestimarse fácilmente y meterse en un riesgo exagerado. Es como si una resaca le arrastrara y le llevase a la perdición.

Sé de personas a las que sólo les interesa su dinero, simple y llanamente. El que está obsesionado por la idea de acrecentar su dinero está excluyendo aspectos

esenciales de su propia humanidad. Es penoso conversar con esa clase de personas.

Hay algunos religiosos que disfrazan con preceptos morales su miedo a correr riesgos; que piensan que sólo se debe invertir dinero cuando haya total seguridad; que ésta es la manera de manejar debidamente el dinero. Desde luego, el manejo del dinero exige precisamente que se tenga ética en las cuestiones económicas. Debo meditar muy bien cómo y dónde invierto mi dinero. Pero me doy cuenta de que existe hoy el peligro de satanizar demasiado el dinero y acusar en seguida a los bancos de que proceden mal con él. Ahora bien, si nosotros mismos no invertimos el dinero, entonces el banco tendrá mucho mayor margen para perseguir sus propios intereses con nuestro dinero. Se tiene la impresión de que algunos religiosos se rebelan contra la idea misma de que exista el dinero, los depósitos a interés y las acciones. La aceptación del mundo exige también que yo acepte las relaciones económicas. Sólo si las admito, podré influir positivamente en ellas. Si no quiero hacerlo con la intención de mostrar que yo “estoy limpio”, entonces es cuando estoy incurriendo en culpa. Pues en ese caso, con mi falta de confianza, estaré echando cargas sobre otros. Impondré exigencias excesivas a los colaboradores y cargaré sobre ellos cada vez más trabajo.

Observo que dentro de los que exigen tan rigurosamente una limpia inversión del dinero se desliza también el rigorismo en cuanto al trato con los colaboradores. Esas personas no se dan cuenta de que quienes satanizan todo poder están ejerciendo poder inconscientemente y, por cierto, un poder que no edifica, sino

que oprime. Exigen entonces muchísimo de sus colaboradores. Y cuando se trata de sus propias necesidades, entonces –en la mayoría de los casos– esas personas no son precisamente tan modestas. En esos casos la sombra se deja sentir y tiene únicamente consecuencias funestas. Si invierto con buen sentido mi dinero, puedo quitar peso a los colaboradores y crear un buen clima de trabajo, en el que se trabaje con mayor eficiencia que bajo la presión de la pobreza. Por eso, saber tratar bien los asuntos del dinero es también para mí, en todos los casos, un servicio prestado al hombre, una preocupación por el hombre.

Hans Küng, en su obra *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft* (trad. española en preparación: *Una ética mundial para la economía y la política*), exige que los teólogos cristianos, en su lucha contra las circunstancias injustas, “no surjan como soñadores de una economía ingenua que embellecen religiosamente la pobreza y desacreditan globalmente la riqueza. Y menos aún, claro está, como fanáticos piadosos cuyo celo encubre únicamente su incompetencia en materia económica, y que con harta frecuencia predicán al mundo agua, pero ellos mismos beben vino” (Küng 315).

Hoy día, en nuestro comportamiento económico, debemos regirnos por normas éticas. Ahora bien, para Küng, las exigencias morales sin racionalidad económica “no son una moral, sino un moralismo”, “no son ética, sino romanticismo, una imagen ilusoria más o menos piadosa” (*ibid.* 315).

San Benito no moraliza. Admite las realidades económicas, pero muestra un camino para enseñarme qué actitud espiritual puedo adoptar –en este mundo–

ante el dinero y ante los bienes. A mí me parece que es un camino más viable hoy que el de una glorificación romántica de la pobreza. En mi cargo de mayordomo, he experimentado a menudo cómo los que escriben en sus banderas el nombre de la pobreza suelen ser casi siempre muy exigentes en lo que respecta a ellos mismos y tienen mayores demandas que los que adoptan una actitud racional ante las realidades económicas. No llegaré a conocer lo que son las normas éticas sino cuando me haya tomado la molesta de investigar con bastante exactitud las circunstancias económicas.

Con seguridad, es atinado apoyar los fondos de acciones éticas, pues eso es un estímulo para algunas empresas que quieren ajustarse a los principios éticos. Los fondos de acciones éticas han logrado, por ejemplo, una rentabilidad más elevada que los fondos de acciones ecológicas que propugnan la protección del medio ambiente, pero que también se señalan a menudo por los métodos desconsiderados que emplean con sus propios colaboradores. Las normas de la ética económica deben tener en cuenta todos los ámbitos de la vida humana: las relaciones con la creación, las estructuras de la empresa, la forma de la comunicación, el respeto a cada uno de los colaboradores, las relaciones con los competidores y los proveedores. Es interesante saber que la BMW se ajusta a esas normas, mientras que la Volkswagen y las gigantescas empresas farmacéuticas Roche y Novartis no lo hacen.

Otra índole de labor de dirección es hoy el ahorro. No cabe duda de que es atinado ser ahorrador con los recursos de nuestro mundo. En nuestra sociedad opu-

lenta ahorrar se ha convertido en una necesidad, para que las generaciones futuras dispongan todavía de condiciones de vida de cualidad humana. Pero si el ahorro se hace principalmente a costa de las personas, como sucede, por ejemplo, en el ámbito de la atención sanitaria o en el de la educación escolar, entonces ese ahorro es irresponsable. Se puede ahorrar hasta lo indecible. Pero ese ahorrar hasta lo indecible es para mí expresión de la falta de fantasía.

Si quiero, puedo ganar dinero de forma atinada. Lo único que tengo que hacer es dejar que reine mi fantasía y desarrollar nuevos modelos para obtener dinero. Pero el que obtiene dinero únicamente exprimiendo a otros carece de fantasía. No logrará éxitos sino a corto plazo. El que adopte ante el dinero una actitud llena de fantasía no perjudicará a nadie. Lejos de eso, todos se beneficiarán de semejante actitud. El que gana su dinero únicamente a costa de otros, el que con ello quiera tan sólo dejar fuera de combate a sus rivales, ése no realizará una genuina actividad de dirección. Necesita que haya vencidos para sentirse él vencedor.

El arte de la verdadera dirección consiste en ganar sin que otro pierda a causa de ello. “La rivalidad es un veneno del alma; engendra ansiedad y destruye las relaciones entre las personas. No hay una lucha sana por la competencia y, al final, las víctimas y los culpables terminan por perecer” (Secretan 214).

Para mí, la actitud espiritual ante el dinero, tal como san Benito la indica en su famoso párrafo en el que habla de los vasos sagrados del altar, consiste en adoptar una triple orientación.

## Servir con el dinero a las personas

El dinero tiene que estar al servicio de las personas. No debo valirme del dinero para ejercer poder, sino que debo servirme de él para hacer posible que las personas desarrollen sus capacidades. En los sueños, el dinero simboliza a menudo las propias posibilidades y energías. Adopto una actitud espiritual ante el dinero cuando proporciono a las personas la oportunidad de tener un trabajo significativo, cuando les facilito la posibilidad de que se sigan formando, de que aprovechen sus propios recursos, y cuando les concedo además suficiente espacio para el descanso. La actitud espiritual ante el dinero consiste, para mí, en prestar servicio a las personas y en proporcionarles el gusto de vivir. Cuando todo depende del dinero, cuando se exige excesivamente a las personas en comparación con lo poco que se les paga, cuando el dinero domina al hombre, entonces se ha adoptado una actitud nada espiritual ante el dinero. El ser humano tiene que ocupar el lugar central, no el dinero.

## La libertad frente al dinero

La actitud espiritual ante el dinero se muestra en la libertad frente al dinero. Tengo que manejar dinero, pero debo desasirme de él constantemente. No debo dejar que el dinero se apodere de mí. El dinero puede echar a perder el carácter. El dinero puede cegar para que no se conozcan los verdaderos valores de la vida. El

dinero puede servir para que uno se oculte detrás de una máscara. Entonces se utiliza el dinero para elevar de tono una deficiente autoestima. Me oculto detrás del dinero para eludir la verdad de mi vida. Debo conocer todos esos peligros que el dinero me hace correr, para librarme así de ellos. Lograré adoptar una actitud espiritual ante el dinero cuando me enfrente con mis pasiones y no me deje llevar por la codicia y la avaricia que se ocultan en cada persona.

Para san Benito, la actitud espiritual ante el dinero consiste principalmente en la recta medida. Debo reflexionar sobre la manera de invertir bien el dinero. Pero no debo hacer todo lo que sea posible. Tengo que imponerme conscientemente limitaciones. Y, sobre todo, tengo que desasirme de nuevo del dinero. Si pienso constantemente en el dinero durante los ratos de oración es señal de que el dinero ocupa demasiado espacio en mí. Correr conscientemente un riesgo y dejar luego en manos de Dios lo que suceda es para mí expresión de la libertad interna frente al dinero. Y creo que sólo será capaz de adoptar una actitud espiritual ante el dinero el que se haya liberado internamente de él, el que no se deje determinar por el dinero.

## Una actitud llena de fantasía ante el dinero

La actitud espiritual ante el dinero significa también para mí que voy a adoptar ante el dinero una actitud llena de fantasía; que, con confianza, voy a arries-

garme algo, sin exagerar el riesgo. Adoptar ante el dinero una actitud llena de fantasía significa que voy a agotar las diversas posibilidades de ganar dinero. Puedo ganar dinero mediante una producción que responda a las necesidades de la gente. Entonces tendré que reflexionar incesantemente si mi empresa o mi monasterio sigue produciendo lo que la gente desea realmente hoy, y lo que le resulta útil.

La producción no debe crear necesidades artificiales, sino que debe servir para que las personas satisfagan sus verdaderas necesidades. Otra base para ganar dinero es adoptar ante el dinero una actitud llena de fantasía. Para mí, esa actitud creativa ante el dinero consiste en aprovechar la situación de las divisas y de los tipos de interés; que yo, por ejemplo, solicite en el mercado de eurodivisas créditos baratos, tal vez en francos suizos o en yenes japoneses, e invierta de nuevo su cuantía en condiciones más favorables para mí, tal vez en préstamos de marcos alemanes en el exterior o en préstamos en dólares o en préstamos marginales.

Algunos moralistas puntúan esto con una mala nota. Pero se trata de una ganancia típica, sin que en este caso haya perdedores. Pues cuando tomo un crédito barato, lo hago en países que tienen exceso de dinero. Y lo invierto luego, con intereses más elevados, en países en los que se necesita dinero. De este modo nos beneficiamos todos. Argentina, en el año 1996, tenía que pagar todavía intereses del 11%, porque significaba un riesgo demasiado grande prestar dinero a ese país. Actualmente tiene que pagar sólo el 7% de interés. Por consiguiente, si en el año 1996 se ha comprado un crédito hecho a Argentina con el 11,75% de interés,

entonces no se ha perjudicado a ese país, sino que se le ha beneficiado en último término. Actualmente su economía se halla en mejor situación.

Con la diferencia que existe —en cuanto a la percepción de intereses— entre una inversión y un préstamo, uno puede fomentar proyectos que no aporten dinero, como por ejemplo la creación de escuelas, de talleres de formación profesional o los proyectos de desarrollo en países del Tercer Mundo. Esto, para mí, es una actitud llena de fantasía ante el dinero. En vez de lamentarme por la falta de dinero, puedo buscar caminos para procurármelo. Claro está que, como se dice en alemán, “los árboles no crecen incesantemente hasta llegar al cielo”. Hay que aguardar con paciencia y tener la necesaria modestia para reconocer que no se puede lograr todo lo que uno quiere.

El que tiene miedo de correr riesgos y prefiere mendigar el dinero de otros no adopta ante el dinero una actitud espiritual, sino todo lo contrario: una actitud que no tiene absolutamente nada de espiritual. Y esa actitud que no tiene nada de espiritual la veo precisamente en los conventos y monasterios. Adoptar una actitud llena de fantasía ante el dinero significa, para mí, influir en la situación económica del mundo. Y esto significa también para mí que debe invertirse dinero en comprar acciones de empresas que tengan visión de futuro y que se ajusten a las normas éticas. Sólo cuando yo mueva algo con mis negocios pecuniarios, podré intervenir positivamente en la marcha de la economía. Por el contrario, si me dedico sencillamente en moralizar, entonces estaré buscando en todas partes culpables

para demostrarme a mí mismo mi propia inocencia. Pero, precisamente con las vestiduras blancas de esa supuesta inocencia, estaré siendo culpable.

## 5. La actitud hacia las personas

San Benito prosigue de esta manera en las instrucciones dadas al mayordomo:

“Sea, ante todo, humilde y, cuando no tenga lo que le piden, dé, al menos, una buena palabra por respuesta, porque escrito está: ‘Una buena palabra vale más que el mejor regalo’. Tomará bajo su responsabilidad todo aquello que el abad le confíe, pero no se permita entrometerse en lo que le haya prohibido. Puntualmente y sin altivez ha de proporcionar a los hermanos la ración establecida, para que no se escandalicen, acordándose de lo que dice la Palabra de Dios sobre el castigo de ‘los que escandalicen a uno de esos pequeños’” (RB 31,13-16).

### Una buena palabra

Si la atención y el cuidado son las virtudes más importantes en la manera de tratar las cosas, vemos que san Benito, en las relaciones con las personas, exige ante todo humildad. La humildad no significa empuñarse o adular con falsa modestia. No; la *humilitas*

es el valor para aceptar que uno es humano y que tiene la fragilidad del barro (*humilitas* viene de *humus*, “tierra”). El que dirija a otros no debe olvidar nunca que también él es un ser humano, que su cuerpo fue formado de la tierra y que tiene necesidades enteramente terrenas. El que conozca lo que él es en lo más hondo no se exaltará por encima de otros. No los condenará; más aún, ni siquiera evaluará su conducta. Tratará de adoptar ante los demás la actitud que adopta ante sí mismo. La Regla de Oro (“Tratad a los demás como queráis que ellos os traten a vosotros”, Mt 7,12) se convertirá en la norma de su conducta. Tratará a los demás como él quiere que le traten a él mismo. La Regla de Oro se considera en todas las religiones la máxima que debe regir la conducta humana. En la actual discusión en torno a una adecuada ética económica, esta regla se ha convertido en el principio, universalmente aceptado, que debe regir toda acción en materia de economía.

La humildad es el valor para situarse ante la propia condición humana. Conduce al respeto y a la actitud amistosa ante las personas. San Benito desarrolla ulteriormente lo que había indicado ya en el número 7. No es posible que el mayordomo satisfaga todos los deseos con los que acuden a él los hermanos, pues los medios de que él dispone son limitados. Pero sí es ilimitada es la buena palabra (*sermo responsionis bonus*) que él puede dar por respuesta a todos.

En una historia sobre monjes se cuenta cómo un monje joven insultó a un sacerdote pagano. Entonces, éste le golpea moliéndole a palos. Cuando un monje sabio y de mayor edad encuentra al sacerdote, le habla

amistosamente. El sacerdote se siente tan asombrado que va en pos de él y se hace también monje. La historia termina con unas hermosas palabras: “Una palabra mala hace malos incluso a los buenos; una palabra buena hace buenos incluso a los malos”.

La palabra es capaz de transformar a una persona. Las palabras que ofenden (en alemán, *kränken*) ponen enferma (en alemán, *krank*) a una persona. Las palabras que humillan suscitan en el hombre el sentimiento de que él tiene escaso valor. Las palabras pueden paralizar o liberar; pueden hacer que la gente se encoja o se levante erguida; pueden desalentar o alentar; herir o sanar; matar o vivificar. Por eso, el mayordomo debe ser muy cuidadoso con sus palabras. No debe responder movido por un disgusto o por una decepción, sino que debe hacerlo siempre con una buena palabra, con una palabra que sea verdaderamente una respuesta, que hable de lleno a lo más hondo de quien le ha dirigido la palabra. Algunos jefes ignoran cómo se debe escuchar. No se adentran en los problemas de su colaborador, sino que los toman únicamente como la ocasión para hablar acerca de sí mismos y de sus propios problemas. Esa palabra no es entonces una palabra que edifica, sino una palabra que deprime. San Benito espera del superior que él, con su palabra buena, suscite el bien en las personas.

San Benito se refiere aquí a las enseñanzas de la carta a los Efesios: “Que no salgan de vuestra boca palabras groseras; si algo decís, que sea bueno, oportuno, constructivo y provechoso para los que os oyen” (Ef 4,29). En el texto original griego se habla de “edificación”. La palabra buena debe edificar a los hombres, en vez de derribarlos por tierra; levantarlos, en vez de



encorvarlos. Edificar significa “hacer crecer”, “prosperar”, “surgir”, “hacer habitable”. La palabra que edifica hace que la persona crezca. Al escuchar la palabra buena, el hombre puede florecer; crece y va plasmando la imagen que Dios se ha formado de él. Y encuentra un espacio en el que puede habitar. En una palabra buena se puede habitar como en una casa: se puede encontrar un hogar. Una palabra buena es un espacio vital que resulta saludable para el hombre.

La carta a los Efesios describe como segundo efecto de una palabra buena el de “beneficiar” al hombre (*charin didonai*). Debe proporcionarle gracia, atención cariñosa, ternura, amor. Por medio de la palabra, mi amor llega hasta el otro y le pone en contacto con el amor que dormita en su corazón y que aguarda únicamente a que alguien lo despierte con una palabra buena.

Al decir que la palabra buena es más que un don bueno, se está haciendo referencia a un texto del Eclesiástico: “¿Acaso no vale más una palabra que un regalo? Pero el hombre bueno sabe unir ambas cosas” (Eclo 18,17). San Benito recoge aquí una sentencia de la sabiduría recopilada tanto en la tradición judía como en la filosofía helenística. Las sentencias sapienciales que se contienen en el libro del Eclesiástico pueden ser aceptadas al pie de la letra por cualquier otra religión. Expresan la experiencia que los hombres han adquirido en toda la extensión de la tierra. San Benito muestra aquí su amplitud de corazón al hacer referencia a la tradición sapiencial que une entre sí a todos los seres humanos.

Por tanto, en sus relaciones con las personas, el mayordomo debe atender principalmente a sus palabras. Muchos superiores hablan irreflexivamente. Están

increpando constantemente a los colaboradores y difunden así un clima negativo. Practican una contaminación “mental” del medio ambiente. Entonces todos tienen miedo de que el jefe les vaya a hablar a ellos tan negativamente como lo hace con los otros colaboradores. Otros superiores dan respuestas irónicas o cínicas a los subordinados y, de esta manera, los desalientan. O bien se limitan a criticarlos. Hay personas que no son capaces de alabar, que únicamente ven lo negativo en los demás. Cuando llegan a la oficina, no saludan amablemente a los colaboradores, sino que ven en seguida si algo se ha hecho mal. Descubren que sobre el escritorio se ha colocado algo que debía haberse puesto en otro lugar o que una carta se ha escrito de una manera algo impropia. Están fijos en lo negativo y emiten sólo una irradiación negativa.

La carta a los Efesios dice que las palabras malas son palabras groseras y podridas (*sapros*), palabras que originan podredumbre en las personas. Una palabra buena suscita lo bueno en el hombre. Le ayuda a creer en lo bueno que hay en él. Por medio de una palabra buena el hombre se siente bien. Puede aceptarse a sí mismo. Su estado de ánimo se hace positivo. Y gracias a ese estado de ánimo, es capaz también de hacer un buen trabajo.

El que dirija a otras personas debe dominar principalmente el arte de alabar. En efecto, alabar significa hablar bien a una persona (*benedicere*), decir cosas buenas sobre ella y decírselas a ella. El que habla a lo bueno que hay en el hombre está suscitando ese bien en su interior. De esta manera, motiva más al colaborador que mediante las críticas y los controles.

Hoy, muchos superiores creen que su principal tarea

es controlar a los colaboradores. Sin embargo, si alguien quiere controlarlo todo, entonces su negocio quedará seguramente fuera de control. Porque el que es excesivamente controlado desarrolla –como reacción– fuerzas contrarias y trata de emplear su energía en eludir los controles. Los controles pueden, sí, impedir faltas, pero no despiertan vida. En cambio, la palabra buena suscita vida en los colaboradores.

La carta a los Efesios menciona principalmente dos efectos de la palabra buena: edifica y concede atención y delicadeza. La palabra buena no sólo levanta el ánimo del colaborador, sino que además contribuye a crear un buen clima de trabajo y a edificar la empresa. Es como una base sobre la que puede levantarse el edificio de una empresa. Y la palabra buena es señal de atención y una muestra de delicadeza hacia el individuo. El que ha experimentado esa atención cariñosa se volcará también con todo su corazón sobre el trabajo. El que experimenta rechazo no sólo se apartará de las personas que le rechazan, sino que también se apartará de su trabajo. Estará demasiado ocupado consigo mismo y con su ofensa para poder concentrarse en el trabajo.

## No entrometerse en todo

El siguiente número permite deducir que san Benito tuvo experiencias negativas con el administrador del monasterio. El administrador debe ocuparse únicamente de lo que el abad le haya encargado. Hay superiores que meten su nariz en todo. Piensan que son competentes en todas las cosas. No se contentan con

realizar su propia tarea, sino que se atreven a expresar su opinión sobre todos los aspectos de la empresa y se meten en cosas que son competencia de otros. Con ello no sólo crean confusión.

San Benito no piensa que el mayordomo no ha de verlo todo. Siempre debe llevar a cabo su tarea en el espacio total de la abadía. Pero no debe entrometerse en todas las cosas ni ser una especie de gobierno contra corriente. En muchas empresas, los directores de los departamentos crean para sí una especie de poder territorial que se inmiscuye en todos los ámbitos. Reúnen celosamente informaciones sobre todos los sectores: informaciones que luego, llegada la ocasión, usan en contra de sus rivales. Meten la mano en todo. Esto bloquea la eficacia del trabajo.

El que dirige debe dejar también que otros actúen. Debe contentarse con la tarea que se le ha confiado. Si la desempeña bien, entonces contribuirá a que se consolide la estructura de toda la empresa. Pero si se mete constantemente en el trabajo de los demás, estará introduciendo arena en los engranajes. Y con frecuencia dejará de ver los defectos de la propia actuación, al fijarse constantemente en lo que hacen mal los otros departamentos.

## Transmitir informaciones

De nuevo habla san Benito sobre las relaciones concretas con las personas. El mayordomo debe proporcionar a todos la ración establecida –de comida y

bebida—, sin mirarles con aires de superioridad, sin hacerles esperar y sin disgustarlos. La ración de comida y bebida significa hoy el salario que la empresa paga a los trabajadores. Pero puede significar también todas las informaciones que el jefe debe transmitir a los colaboradores, el tiempo que debe dedicar a dialogar con ellos.

El superior, al escuchar y apreciar lo que le dicen los colaboradores, al prestarles atención y ser discreto con ellos, al respetar su prestigio personal, está fomentando en sus colaboradores el fervor por el trabajo. Y sólo un estilo de dirección que nutra el fervor de los colaboradores, en vez de “desinflarlo”, será a la larga un “buen alimento” para todos. La cortesía y la amabilidad vuelven a considerarse hoy medios importantes para ejercer la labor de dirección. “Las malas formas de tratar a la gente envenenan el clima, y el alma cae enferma.

La cortesía se cuenta entre los remedios más eficaces; la conducta cortés es como un bálsamo para el alma” (Secretan 112). Los colaboradores esperan que sus superiores les tomen en serio, que les escuchen cuando ellos les hablan de sus problemas, que respeten su dignidad y se preocupen de cómo les va.

## Aprecio

Lo decisivo es que el director no trate con aires de superioridad a sus colaboradores. No debe ser arrogante con ellos ni hacerles sentir que él tiene mayor categoría que ellos. No debe hacer que se palpe su propio poder. No debe mirarles desde arriba, sino desde su

mismo plano y mostrándoles aprecio. Lo que se precisa no es orgullo, sino humildad. El orgulloso mantiene bien alta su nariz. Se alza sobre los demás. Muchos colaboradores se sienten rebajados, humillados, menospreciados, por su jefe. Esto paraliza y engendra un coraje impotente. Este coraje impotente bloquea la colaboración y encadena innecesariamente las energías. Las energías así encadenadas no se encuentran ya a disposición de la empresa.

Una manera de tratar con arrogancia a los colaboradores consiste en hacerles esperar. “La puntualidad es virtud de reyes”, dice un proverbio. El rey nunca hace esperar a sus súbditos. Los respeta, ateniéndose a la hora convenida. Al parecer, muchos directivos han perdido hoy esta virtud. Demuestran su propia importancia haciendo esperar lo más posible a sus subordinados. Algunos políticos llegan tarde por principio, y lo mismo hacen algunos obispos y algunos jefes. Más aún, hay métodos enteramente desleales para hacer conscientemente que los colaboradores esperen y observarlos incluso mediante cámaras de vídeo. Cuando el jefe hace que los directores de los departamentos esperen mucho tiempo en la sala de conferencias, engendra una gran tensión. De este modo, el jefe puede observar quién se halla inadaptado, quién se rebela, quién se atreve a criticarle. Y con la espera desmoraliza a sus colaboradores y puede imponer más fácilmente lo que desee. Pero un estilo tan desleal de trabajo no resultará beneficioso. El menosprecio de los trabajadores conducirá pronto a un menosprecio del jefe. Al jefe se le temerá, quizás, pero no se le respetará. Los colaboradores harán que las agresiones del jefe se vuelvan contra

él mismo y que al menor fallo minen su posición. No en vano dice san Benito que el abad ha de procurar “ser más amado que temido” (RB 64,15). El que sólo engendra temor en la empresa paraliza a los colaboradores. Sólo en favor del jefe a quien se ama es uno capaz de andar incluso entre llamas. Al jefe temido se le deja que se empape de agua cuando le pilla un chaparrón.

## No disgustar

El mayordomo no debe disgustar a sus hermanos (*non scandalizentur*). San Benito cita aquí unas palabras de la Regla de la Comunidad tal como aparecen en el capítulo 18 del evangelio de san Mateo: “Al que sea ocasión de pecado para uno de estos pequeños que creen en mí, más le valdría que le ataran una rueda de molino al cuello y lo arrojaran al fondo del mar” (Mt 18,6). Al hablar de los “pequeños”, san Mateo se refiere a los cristianos sencillos y llanos. Se trata, por tanto, de los colaboradores enteramente normales, que no tienen a su disposición ninguna sala propia para recibir visitas. El superior debe tratarles con el mismo respeto que a los que ocupan puestos más altos. El verbo latino para expresar la idea de “disgustar” es *scandalizo*. Significa “hacer tropezar”. Si el mayordomo hace esperar a los hermanos o los trata con arrogancia, les está poniendo un obstáculo. Les hace tropezar en la piedra del disgusto. Y, de este modo, ejerce poder sobre ellos. El que se disgusta por mi causa está determinado por mí en su estado de ánimo y estará pensando todo el día en mí. Para algunos superiores es una satisfacción interior

disgustar a sus colaboradores, mostrarles su propio poder. Cuando hacen esperar a sus colaboradores o incluso a sus clientes, les dan a entender que les hacen un favor especial con dedicarles un poco de tiempo. Sin embargo, esa conducta suscita en quien tiene que esperar un coraje impotente, resignación y desesperanza o la sensación de dependencia. Las esperas no hacen sólo que se pierda un tiempo precioso. Disminuirá la motivación para aprovechar el propio tiempo en beneficio de la empresa. Y esa manera de comportarse se contagiará en escala descendente. Entonces cualquier departamento hará que los de otros departamentos esperen y les mostrará de este modo su propio poder.

Algunos, por principio, llegan siempre tarde a las reuniones y atraen así la atención de todos. Con esto ponen a otros un obstáculo. Un buen superior ve perfectamente esas situaciones de tropiezo y las evita. Comienza las reuniones con toda puntualidad. El que llega demasiado tarde tiene la culpa él mismo. El grupo no le concede el poder de que todos tengan que esperar por su causa. Ahora bien, los colaboradores apenas pueden defenderse contra la espera impuesta por el superior. Por eso, es profundamente desleal disgustarles haciéndoles esperar y poniéndoles de esta manera un tropiezo que les reafirmará en su coraje impotente.

## Dar alas al alma

Lo que san Benito escribe, en el capítulo del mayordomo, acerca de las relaciones con las personas lo amplía en los dos capítulos en los que habla del abad.

En ellos se transparenta toda su sabiduría en materia de dirección de personas. Voy a citar algunos números, tomados de los capítulos 2 y 64, en los que se habla del abad, y que se refieren principalmente al trato con las personas. De esta manera completaré los principios sobre la dirección, expuestos en el capítulo del mayor-domo. En el capítulo 2 se dice:

El abad “sepa también cuán difícil y ardua es la tarea que emprende, pues se trata de almas a quienes debe dirigir, y son muy diversos los temperamentos a los que debe servir. Por eso tendrá que halagar a unos, reprender a otros y a otros convencerles; y conforme al modo de ser de cada uno y según su grado de inteligencia, deberá amoldarse a todos y lo dispondrá todo de tal manera que, además de no perjudicar al rebaño que se le ha confiado, pueda también alegrarse de su crecimiento. Es muy importante, sobre todo, que no desatienda ni valore insuficientemente la salvación de las almas por volcarse con mayor preocupación sobre las realidades transitorias, materiales y caducas. Lejos de eso, tenga siempre muy presente en su espíritu que su misión es la de dirigir almas de las que tendrá que rendir cuentas. Y, para que no se le ocurra poner como pretexto su posible escasez de bienes materiales, recuerde lo que está escrito: ‘Buscad primero el Reino de Dios y su justicia, y todo eso se os dará por añadidura’. Y en otra parte: ‘Nada les falta a los que le temen’” (RB 2,31-36).

La labor de dirección exige muchísimo conoci-

miento de las personas. Y requiere flexibilidad. Para san Benito, la dirección significa encaminar almas (*regere animas*). No se trata, por tanto, de llevar a las personas de un lado para otro, de utilizarlas como mano de obra, sino de tratar debidamente a sus almas. Dirigir almas significa que yo atiendo al interior de la persona, que yo atiendo a la imagen original y singularísima que Dios se formó de esa persona. He de tratar de tal manera a la persona que ella pueda hacer realidad su imagen personalísima original, que ella pueda vivir del modo que Dios le ha asignado.

La genuina labor de dirección consiste en hablar al alma de la persona y darle alas. Si la labor de dirección no tiene en cuenta el alma de la persona o la reprime, entonces está separando y aislando a esa persona de su fuente interior, de la cual brotan la fantasía, el gusto por el trabajo y la creatividad. Hablar al alma significa crear un espacio para la creatividad, un “santuario”, tal como lo denomina Secretan: “Los superiores que quieran liberar al alma por medio de la creatividad tienen que crear un ‘santuario’ en el que los errores no se castiguen, sino que se valoren como experiencias útiles” (Secretan 262).

Secretan aduce aquí el ejemplo de la gran empresa automovilística Chrysler. Su jefe, Lee Iacocca, apoyó a Hal Sperlich, inventor del pequeño utilitario, y le dio toda clase de facilidades para que hiciera realidad su proyecto. Sperlich había tratado inútilmente durante diez años de que la empresa Ford, de la competencia, aceptara su invento. Cuando Iacocca le hizo venir a la Chrysler y le dio su apoyo, la Chrysler sacó al mercado tal innovación que la empresa floreció y sus acciones

subieron vertiginosamente. El hecho de tener en cuenta el alma de aquel inventor proporcionó a la empresa más ganancias que todas las anteriores estrategias empresariales que se habían basado únicamente en la previsión y en cálculos precisos.

## Acreecentar la vida

San Benito exige al abad que se ajuste a la diversidad de las personas y que se adentre en el interior de cada una de ellas. La labor de dirección significa que he de meditar en lo que es cada individuo; que he de reflexionar sobre las capacidades que se encierran en él; sobre cuáles son sus limitaciones y los peligros que corre; sobre qué es lo que puede estimularle y lo que puede inhibirle. Y, así, el abad debe ajustar su conducta al carácter y a la capacidad de comprensión (*intelligentia*) de cada persona.

La finalidad es que el individuo y la comunidad crezcan. San Benito habla aquí de *augmentatio* y muestra de este modo cómo entiende él la autoridad. El término latino de *auctoritas* (“autoridad”) deriva del verbo *augere* (“acreecentar”). El abad debe intensificar el crecimiento del individuo; debe acreecentar la vida del individuo y la de la comunidad.

Para nuestro abad, en el monasterio de Münsterschwarzach, es un gran objetivo que todos y cada uno reciban una genuina formación y puedan perfeccionarse constantemente en ella. Esto aporta nuevas ideas a la comunidad y, a la larga, proporciona beneficios econó-

micos. Por desgracia, estos principios no se observan en todos los monasterios. Algunos superiores pretenden utilizar únicamente a los religiosos para “tapar agujeros”, en vez de acrecentar en ellos la vida. Acreecentar significa proporcionar a los colaboradores espacio suficiente para que perfeccionen su formación y crear para ellos una atmósfera en la que puedan realizar lo mejor posible sus capacidades. Esto, a la larga, redundará en beneficio de la comunidad. Naturalmente, no se trata de que el individuo piense sólo en sí mismo. Lo de acreecentar tiene sentido únicamente cuando crecemos en común, cuando la promoción del individuo redundará en beneficio de todos.

## No exigir excesivamente

La persona es más importante para san Benito que el éxito económico. En las empresas, es frecuente subordinar las personas a los logros económicos. San Benito encarece al abad que no utilice como pretexto los escasos ingresos del monasterio para imponer exigencias excesivas a las personas y desatender la salvación de sus almas (*salus animarum*). Para san Benito, la salvación, la salud integral, el bien del individuo, se hallan por encima del éxito.

Veo que hay monasterios en los que se exige demasiado a los individuos con el pretexto de que los ingresos económicos son escasos. Así, todos tienen que trabajar más para que al monasterio le vaya bien económicamente. Pero sucede todo lo contrario: cuando se

exige demasiado al individuo, no se crea a la larga una base financiera sana.

También aquí se ve con claridad cuál es el fundamento espiritual de la labor de dirigir y de la actividad económica. Si el abad busca en primer lugar el Reino de Dios, entonces estará enfocando adecuadamente la cuestión económica y todo lo demás se le dará por añadidura. No se trata de una escapatoria fácil, sino que está confirmado por la experiencia. El que busque realmente a Dios adoptará también una actitud adecuada ante el mundo. El que teme a Dios tratará también respetuosamente a las personas. Y no sufrirá escaseces. Cuando una comunidad persigue un objetivo que le da alas, desarrolla también ideas sobre la manera de lograr éxitos económicos en sus trabajos. Con presión y con la consigna moral de que todos tienen que trabajar más para que la comunidad pueda sobrevivir no se realizará una eficaz labor de dirección.

En el capítulo 64, san Benito hace referencia a la primacía de la persona sobre todas las metas económicas y sobre todos los ideales y las ideologías, a los que con tanta frecuencia nos subordinamos:

El abad “aborrezca los vicios, pero ame a los hermanos. Incluso, cuando tenga que corregir algo, proceda con prudencia y no sea extremoso en nada, no sea que por querer raer demasiado la herrumbre rompa la vasija. No pierda nunca de vista la propia fragilidad y recuerde que no debe quebrar la caña hendida. Con esto no queremos decir que deje crecer los vicios, sino que los extirpe con prudencia y amor, para que vea lo

más conveniente para cada uno, como ya hemos dicho. Y procure ser más amado que temido.

No sea agitado ni inquieto, no sea inmoderado ni terco, no sea envidioso ni suspicaz, porque nunca estará en paz. Sea previsor y circunspecto en las órdenes que deba dar, y, tanto cuando se relacione con las cosas divinas como con los asuntos seculares, tome sus decisiones con discernimiento y moderación, pensando en la discreción de Jacob cuando decía: ‘Si fatigo a mis rebaños sacándoles de su paso, morirán en un día’. Recogiendo, pues, estos testimonios y otros que nos recomiendan la discreción, madre de las virtudes, ponga moderación en todo, de manera que los fuertes deseen aún más y los débiles no se desanimen” (RB 64,11-19).

## Amar a las personas

En las palabras citadas se describen importantes principios para dirigir personas. Hallamos en primer lugar la frase que san Benito formula siguiendo a san Agustín, en la que dice que el abad debe aborrecer el mal pero debe amar a los hermanos. No se trata de una dirección al estilo del *laissez-faire*, de la permisividad, porque eso sería señal de debilidad. Pero el abad debe distinguir bien entre la persona y la cosa, entre lo que no está bien y las personas que se hallan determinadas por los mecanismos del mal y se dejan llevar hacia una dirección equivocada.

Por mucho que tenga que corregir, el directivo debe amar también a las personas a quienes corrige. Debe

confiar en ellas, pensar que tienen buena intención y que sólo por ignorancia han tirado por el camino equivocado.

Pero no basta el amor para dirigir a las personas. El amor debe ir acompañado por la prudencia. No debe excederse en la bondad. El *ne quid nimis* (“nada en demasía”) es una máxima popular. El directivo necesita echar mano de la sabiduría del pueblo. El pueblo sabe muy bien que todos los excesos perjudican al hombre. Los monjes afirman que todo lo que es excesivo procede de los demonios. El que quiera corregir demasiado no hará más que empeorar la situación. El que reprenda con demasiada severidad estará hiriendo al hombre. La psicología –por ejemplo, Paul Watzlawick– habla aquí del principio del “más y más de lo mismo”, que crea más problemas de los que resuelve. Si yo exijo un rendimiento cada vez mayor, un ritmo cada vez más acelerado, una producción cada vez más alta, esas consignas quedarán rematadas por un fracaso rotundo.

## Ser médico

San Benito ofrece aquí la imagen de una vasija que se rompe cuando la raspamos apretando demasiado para quitarle la herrumbre. San Benito enlaza esta imagen, tomada de la sabiduría popular, con la imagen que Mateo cita del libro de Isaías para referirse a la conducta seguida por Jesús. En muchas curaciones de enfermos se cumple lo que Isaías había prometido acerca del Siervo de Dios: “No romperá la caña cascada

ni apagará la mecha que apenas arde” (Mt 12,20). Por tanto, se compara al abad con el “médico” Jesús, que sabe muy bien curar a otros.

El que guía a otras personas debe hacerlo para salvación de ellas. Debe dirigir de tal modo que las otras personas hallen su integridad total, que abandonen sus escisiones internas y vivan y trabajen como personas integrales en el seno de la comunidad. Aquí se hace patente un importante principio del modelo benedictino de dirección. La labor de dirigir se compara aquí con la actividad de Jesús. El que dirige debe hacer que las personas se levanten de su postración, como hacía Jesús; debe animarlas, debe curarlas. Dirigir y sanar se contemplan aquí como una sola cosa. Es muy elevado lo que se pide. Y, sin embargo, de la manera de dirigir irradia muchísimo sobre las personas, ya sea para ponerlas enfermas o para sanarlas, ya sea para humillarlas o para levantarlas y darles solidez.

La tarea suprema del superior consiste, según san Benito, en sanar a sus colaboradores. La sanación podrá efectuarse cuando él les proporcione el trabajo que les agrada y les infunda el gusto de vivir. Un trabajo que gusta tiene efectos sanadores no sólo sobre el cuerpo, sino también sobre el alma. Y la sanación podrá efectuarse cuando el directivo respete a su colaborador, tome en serio sus heridas y no restriegue sus llagas, sino que se adentrarse en el interior de cada uno y se dé cuenta de cómo puede ayudarle para que viva la vida. Al suscitador vida y comunicar el gozo de vivir, está actuando sobre sus semejantes de manera exactamente tan sanadora como lo hace el médico, que formula el diagnóstico correcto y busca el medicamento adecuado.



Un clima sano en la empresa, condicionado por una buena labor de dirección, puede ser la medicina sanadora para las numerosas heridas que los colaboradores traen consigo diariamente a la empresa. El desprecio y las ofensas hacen que las heridas se abran de nuevo y se extiendan como un tumor canceroso por la empresa. Por eso, al superior le incumbe una gran responsabilidad en lo que concierne a la salud de sus colaboradores.

## La propia fragilidad

San Benito encarece al abad que desconfíe siempre de su propia fragilidad. Conoce las numerosas historias monásticas en las que un monje demasiado riguroso, por tratar muy duramente a un monje joven que está tentado por la sexualidad, le precipita en la desesperación. Con harta frecuencia se ve que el que censura tan rigurosamente no es capaz de observar lo que está exigiendo al otro. Es un hecho probado por la experiencia que los mayores moralistas nunca hacen lo que exigen a otros. Por eso, el responsable debe mirar cuidadosamente hacia su interior para ver si es capaz de realizar lo que demanda a otros o lo que corrige en otros.

Hoy suele haber un enorme abismo entre lo que muchos gerentes exigen a sus colaboradores y el estilo de vida que ellos mismos llevan. Pero ningún jefe es capaz de ocultar a sus colaboradores la vida que él lleva en realidad. El abismo que existe entre las exigencias y la realidad hace que los colaboradores se decepcionen y pierdan sus motivaciones. Los colaboradores se disgustan

especialmente cuando un jefe exige muchísimo a sus subordinados y procede con ellos con sumo rigor, pero él mismo se lo permite todo y no se atiene a ninguna moral. Si observamos atentamente a las personas que tratan a los demás con tanto rigor, descubriremos con frecuencia en ellas que, con el rigor que emplean con los otros, tratan de desviar la atención de sus propias debilidades. Si reconozco mi propia fragilidad (*fragilitas*, “debilidad”, “inconstancia”), trataré más benignamente a mis colaboradores que hayan cometido una falta. No me situaré por encima de ellos. Pues sé perfectamente que ni siquiera puedo salir garante de mí mismo. Pero tampoco debo soltar las riendas. No debo caer en el pesimismo, creyendo que las personas son malas de raíz; que, cuando las cosas se ponen mal, ya no se puede hacer nada. Esas lamentaciones no resuelven nada y son sólo la confesión de una deficiente capacidad para dirigir.

## Afrontar la verdad

Cuando, a los 32 años, fui nombrado mayordomo, tenía la impresión de que algunas cosas iban tan mal en nuestro monasterio que era imposible arreglar nada. Conversaba con frecuencia con el padre Richard, que había sido durante mucho tiempo director de una gran empresa antes de ingresar en el monasterio, a la edad de 69 años. Él no aceptaba esos lamentos y pensaba que todo dependía de la labor de dirección. La dirección es un acto de organizar y plasmar activamente, y la dirección es sobre todo atención cariñosa. Cuando muchas cosas están hechas un desastre, suele ser señal de que

los colaboradores no se sienten considerados, de que jamás nadie se ha preocupado realmente de ellos.

San Benito encarece al abad que no deje que las faltas proliferen. No debe crear un terreno propicio (*nutriri*) para los vicios (*vitium*, “vulneración”, “deshonor”, “faltas”, “vicios”, “el mal”), afianzando su propio poder por medio de intrigas y oscuras informaciones, o azuzando a los colaboradores para que se peleen unos con otros, para que él pueda asistir tranquilamente al espectáculo. El que fomenta el mal, atizando el fuego contra los colaboradores y hablando mal de ellos, está destruyendo la comunidad. Esta actitud genera un movimiento descendente. Nadie se esfuerza ya en nada. Pase lo que pase, todo resulta indiferente. En efecto, el abad tiene los ojos cerrados a la realidad. En ese clima de derrota, se produce una resaca que poco a poco va arrastrándolo todo y haciendo que se hunda.

En algunas empresas existe una región pantanosa de emociones e intrigas que no permite que nada prospere. La labor de dirección consiste en abordar las faltas y —como dice san Benito— en extirparlas. Se trata, por tanto, de una verdadera labor de eliminación de las faltas, no de lanzar improperios moralizadores contra todo lo que va torcidamente. El abad debe cortar de raíz las faltas y no limitarse a mitigar sus síntomas. Esto sólo lo conseguirá cuando haga que la comunidad afronte su propia verdad y cuando logre que se dialogue en común sobre qué es lo que unos tienen contra otros. Sólo abordando claramente los malentendidos y los conflictos y tratándolos a fondo, podrá surgir un clima en el que trabajen en colaboración unos con otros, y no unos en contra de otros.

Esta labor de abordar y extirpar las faltas y los vicios debe hacerse con prudencia y amor. Muchas comunidades religiosas, y también muchas empresas, son incapaces de ponerse a hablar abiertamente de los problemas reales que tienen unos con otros. Son incapaces de hablar sobre ellos con prudencia y amor, y sólo lo hacen con agresividad e hiriéndose mutuamente. Así que cada uno se retrae hacia su interior y trata de mirar sólo por sí mismo. Pero cuando reina ese clima en una empresa, nada puede prosperar. Y, sobre todo, en ese clima de incomunicación en el que no se habla de nada, muchas personas se ponen enfermas. Por eso, todo directivo necesita tener experiencias en materia de dinámica de grupo, para fomentar el diálogo y convertirlo en un modo de sanar y purificar a la comunidad.

## Hablar con el corazón

En esta breve sección, san Benito pide por dos veces al abad que tenga prudencia. El término latino *prudentia* deriva de *providentia* (la acción de “proveer” y de “prever”). La persona prudente ve más allá de lo que salta a la vista. Tiene un horizonte amplio. No hace que sus ojos estén fijados en las faltas, sino que las contempla en un contexto más amplio. Mira la realidad desde todos sus aspectos y decide luego con toda serenidad qué conviene hacer. No actúa precipitadamente, sino con ponderado sosiego. Se toma tiempo para escuchar los argumentos de aquel a quien corrige. No emite su veredicto inmediatamente, sino que considera maduramente el asunto sin precipitarse a emitir juicios. El tér-

mino alemán *klug* (“prudente”) significa “fino”, “tierno”, “delicado”, “culto”, “inteligente”, “valeroso”, “cordial”. La persona prudente tiene un fino sentido. Y al sentido fino no se le escapa nada. La persona tosca ve únicamente la superficie. El que tiene un fino sentido ve el trasfondo, el clima en el que puede surgir una falta. Y la persona prudente piensa con el corazón. Por eso, la prudencia está asociada siempre con el amor.

El Principito de Saint-Exupéry sabe que sólo con el corazón se puede ver bien. El verbo alemán para expresar la idea de “amar”, *lieben*, deriva de la raíz *liob*, que significa “bueno”. Y se halla íntimamente relacionado con *glauben* (“creer”), que significa “ver bien”, y con *loben* (“alabar”), que significa “hablar bien de alguien o de algo”. Para amar a una persona, para tener buen trato con ella, hay que ver lo bueno que hay en esa persona, creer en lo bueno que hay en ella. Y debo expresar también lo bueno que veo en ella. Cuando alabo a una persona, suscito en ella lo bueno. Cuando me quedo fijo en lo negativo que descubro en esa persona, entonces soy como el que quiere quitar la herrumbre a fuerza de raspar y raspar y no se da cuenta de que la vasija tiene unas paredes muy delgadas, que se romperán en cualquier instante.

## El miedo paraliza, el amor vivifica

El principio de que el abad debe procurar más ser amado que ser temido deriva de san Agustín, a quien san Benito, evidentemente, aprecia mucho. Algunos jefes piensan que sólo serán buenos jefes cuando

todos les tengan miedo. Sin embargo, el miedo paraliza. En un clima de miedo no prosperan nuevas ideas y no es posible trabajar de manera realmente creativa y eficaz. En esos casos, la gente sólo está atenta a no cometer errores. El miedo no une, sino que separa. Cada uno gira únicamente en torno a sí mismo. Piensa tan sólo en arreglárselas bien para que no le critiquen. El que tenga miedo echará a los demás la culpa de cualquier error. De este modo surge un clima de desconfianza y de sospechas mutuas. Es el clima del *mobbing* –podríamos traducirlo por “creación de bandas rivales”– que reina hoy en muchas empresas y que se debe en última instancia al estilo de dirección adoptado por los gerentes.

El que quiere ser temido por sus colaboradores engendra un clima de temor y de división, un clima en el que todos luchan contra todos. El único lazo en común que existe es el de los que se asocian para ir contra el más débil. El más débil se convierte en chivo expiatorio. Pero en cuanto se ha sacrificado al chivo expiatorio, se necesita en seguida recurrir a otro chivo expiatorio. Nunca surgirá un clima en el que se trabaje a gusto, pues cada uno vive con el miedo de ser el próximo chivo expiatorio y de que se concentren sobre él los tiros. Así que todos tienen mucho cuidado de pasar lo más inadvertidos posible. En ese clima acomodaticio, se pierde casi el 80% de las energías en asegurar el propio puesto. Y ya no queda energía para una labor eficaz y llena de fantasía.

Mientras el miedo paraliza y desune, el amor une y engendra un clima de gusto por el trabajo. San Benito, con su exhortación al abad de que procure ser amado, no quiere decir, claro está, que deba hacerse popular en todas partes y quiera ser “el simpático”. Eso sería una

señal de debilidad. Si los subordinados se dan cuenta de que el jefe es adicto a que se le preste atención afectuosa y a que le alaben, entonces le despreciarán.

El amor y el respeto deben ir inseparablemente unidos. Sólo cuando el jefe se fundamente en sí mismo y no dependa de gozar de popularidad ante todos, llegarán a amarle realmente. Si el jefe trata de satisfacer su necesidad de amor con el cariño de sus colaboradores, tendrá que comprar ese cariño a costa de concesiones o de preferencias. Sólo cuando el jefe esté libre, cuando se dedique por amor a sus colaboradores, éstos le amarán. El que dé amor recibirá amor. El que quiera comprar el amor correrá inútilmente detrás de él.

En un clima de amor recíproco, cada uno trabaja para el otro; no sólo para el jefe, sino también para el colaborador que tiene a su lado. El amor crea comunión entre unos y otros. Y el amor suscita gusto por el trabajo. El que trabaja con gusto porque se siente respetado y amado en su trabajo se tomará menos días libres de baja por enfermedad y acudirá a su trabajo con mayores motivaciones. Para un jefe a quien se tiene miedo, no se trabaja a gusto y no se hacen horas extraordinarias. Pero cuando se trabaja para un jefe a quien se ama, no se anda mirando la hora que marca el reloj y uno se siente como transportado por alas al realizar su trabajo.

## Dar con la medida justa

Las actitudes negativas que san Benito quiere que no se den en el abad corresponden a las que vimos en el capítulo sobre el mayordomo. El abad no debe pro-

ceder con ansiedad. El que se halla angustiado esparcirá en su entorno un clima de ansiedad. Es interesante la exigencia de que el abad *non sit nimius* (“no sea inmoderado”). No sobrepase la justa medida; no debe trabajar excesivamente; no debe ser demasiado riguroso, demasiado minucioso; no debe ser precipitado. Con su “demasiá” desalentará a sus colaboradores, que se sentirán inferiores.

Si uno ha adoptado una postura demasiado exagerada, la postura opuesta será desplazada a la sombra y esto tendrá repercusiones negativas sobre el ambiente. El abad debe dar con la medida justa. Debe hallarse en equilibrio entre las más diversas inclinaciones, sentimientos y tendencias. El superior que es extremoso fomentará también en torno suyo actos extremosos y creará con ello divisiones entre sus colaboradores. Un demasiado mucho en un lado se paga siempre a costa de un demasiado poco en el otro. El que quiera dirigir a otros deberá conocer los lados opuestos que hay en su interior y deberá mantenerlos en equilibrio.

## Sin envidia ni suspicacia

San Benito exhorta al abad a que no sea envidioso ni suspicaz, porque entonces nunca tendrá sosiego. Si un jefe siente envidia de quienes son más capaces que él, de los que son más populares que él entre los colaboradores, no deja que nadie esté bien visto. Conozco a un director de una clínica psicosomática que tiene una envidia morbosa de todos los buenos terapeutas. Cuando un terapeuta es preferido por los pacientes en

grado mayor que él, entonces ese terapeuta se convierte en su enemigo, pues ¡le está arrebatando parte de su popularidad! Una religiosa enfermera me contaba que la superiora le hacía los más graves reproches cuando el jefe de la clínica la alababa. Ella se veía obligada a empequeñecerse a sí misma para que la superiora no la empequeñeciera en cuanto los de fuera le mostrasen reconocimiento y aprecio. Esto la paralizaba por completo y le “cortaba las alas”. El andarse con cuidado con la superiora envidiosa le costaba más esfuerzo que la labor cotidiana con los pacientes. En semejante clima, es imposible trabajar bien. En ese caso, en vez de dirigir, lo que se hace es inhibir. Un jefe envidioso le chupa a uno toda su energía. Desaparece la motivación. Uno se siente sin fuerzas.

El término alemán para designar los “celos” y la “envidia” es *Eifersucht* y se halla íntimamente relacionado con *scharf*, *bitter*, *herb* (“hiriente”, “amargo”, “agrio”). La persona envidiosa difunde a su alrededor amargura. El veneno de la amargura destruye el clima laboral y pone enfermos a los colaboradores. El que quiera dirigir a otros debe estar libre de envidia. Solamente entonces dejará que los demás sobresalgan y se alegrará del trabajo de ellos y de la irradiación que despidan.

Algo parecido ocurre con la suspicacia. El término latino *suspiciosus* significa *ver sub specie*, “ver algo que sucede por debajo de las apariencias”, “recelar de algo”. No veo al otro tal como él es, sino a través de las lentes de mis sospechas, de mis recelos. El término alemán *Argwohn* (“suspicacia”) deriva de *arg* (“malo”, “malvado”) y de *wohn* (“delirio”). Es un deli-

rio, una imaginación morbosa, la idea que nos hacemos del otro.

Cuando veo al otro a través de las lentes de mi propio delirio, no hago más que ver fantasmas. Descubro en todas partes intrigas dirigidas contra mí, rechazos, críticas. Y lucho entonces contra molinos de viento, contra los delirios de mi imaginación enfermiza. Consumo mi energía en tener en jaque las supuestas intrigas. Esos combates ficticios consumen muchísima energía. Hay colaboradores en algunas empresas que me cuentan que más de una tercera parte de los trabajadores están atados por estas suspicacias, por estos combates ficticios. Entonces ando dándole vueltas a lo que el otro pueda pensar de mí.

Hay personas cuyos pensamientos sólo giran en torno a lo que otros puedan pensar de ellas y de cuál sería la mejor manera de reaccionar ante esos supuestos pensamientos. El que se preocupa constantemente de lo que otros puedan pensar no podrá pensar claramente sobre su propio trabajo. Estará bloqueado en su trabajo. No podrá dedicarse a su tarea y realizarla como debería, sino que todo lo verá a través de las lentes de su suspicacia. Utilizará su trabajo para reaccionar ante los pensamientos de los demás, en vez de ocuparse a fondo de lo que tiene que ocuparse.

Si un directivo está determinado por esas ideas de celos y suspicacias, entonces —como piensa san Benito— nunca llegará a tener sosiego. El sosiego, el tener paz, es evidentemente la condición para trabajar bien. El que vive en constante inquietud acerca de todo lo que pueden estar tramando los empleados

nunca llegará a meterse de lleno en el trabajo que se le ha confiado. No guiará a la comunidad, sino que contagiará a los demás con sus propias inquietudes y estará echando arena constantemente en los engranajes.

Algunos gerentes no son capaces de escuchar. Olfatean en cada petición de un empleado una ofensa dirigida contra ellos mismos. No prestan atención a lo que los otros dicen, sino que se construyen inmediatamente una teoría sobre lo que el otro pretende en realidad. En ese clima de sospechas y desasosiego no puede producirse nada bueno. Los colaboradores se dan cuenta de la desconfianza. Se dan cuenta de que el superior está ocupado únicamente consigo mismo, de que no está libre para dedicarse a ellos y a los problemas y para buscar soluciones objetivas. Y el ejecutivo, con todo esto, se estará exigiendo a sí mismo demasiado. Su tarea de dirección será entonces agotadora. Tendrá que luchar en todos los frentes.

Otros ejecutivos se esconden detrás de su desasosiego. Están ocupados constantemente para que así no les critiquen. Los colaboradores tienen la impresión de que el jefe se sacrifica por todos, pero que está abrumado de trabajo y nunca tiene sosiego. De un ejecutivo así no puede partir una verdadera labor de dirección. A lo sumo, engendrará compasión en los colaboradores. O bien intentará transferir su desasosiego a los colaboradores, disponiendo constantemente que se sigan nuevas estrategias. Pero ellos pronto descubrirán que esos continuos cambios de estrategia no proceden de una clara visión de las cosas, sino sólo del propio desasosiego. Y, por tanto, todos los

intentos por conseguir un cambio encallarán en la arena, sin conseguir resultado alguno.

## Discernimiento y moderación

El don del discernimiento (*discretio*) es para san Benito la madre de todas las virtudes. Ese don es precisamente para el abad la condición previa para una dirección prudente y reflexiva. El don del discernimiento era la condición previa, entre los antiguos monjes, para prestar atención espiritual a otros. Es un don del Espíritu Santo. No se puede aprender. Pero uno puede ejercitarse en él observando atentamente en sí mismo los propios pensamientos y sentimientos y aprendiendo a discernirlos.

La *discretio* significa en último término el discernimiento de espíritu: ¿qué es lo que procede del Espíritu de Dios y qué es lo que procede del espíritu malo de este mundo? ¿Qué pensamiento procede de Dios y qué pensamiento procede de los demonios? Para los monjes, un criterio importante es que sólo proceden de Dios los pensamientos que producen en la persona una paz profunda. El que es capaz de discernir es capaz también de decidir. Adopta sus decisiones no siguiendo cualquier método, sino en virtud de su don del discernimiento, en virtud de su sensibilidad interior para captar lo que es acertado.

Las mejores decisiones no se adoptan después de estudiar todas las informaciones y de sopesar innumerables argumentos en todos sus aspectos, sino cuando un

dirigente confía en su propia intuición. El que sigue su propia intuición sabe lo que se debe hacer. No podrá fundamentar con exactitud por qué esa decisión es la acertada. La ha adoptado “visceralmente”, no por argumentos salidos de su cabeza. Posee una fina sensibilidad interna para saber lo que está bien. Eso es lo que significa la *discretio*.

San Benito cita el ejemplo de Jacob, que no quería fatigar excesivamente a sus rebaños, porque de lo contrario todos los animales perecerían. Aquí el don del discernimiento no sólo va acompañado por la decisión clara de no caminar más trecho del que convenga al rebaño, sino también por la debida moderación. Por eso, *discretio* significa ambas cosas: moderación y don del discernimiento. Precisamente en nuestro tiempo de grandes excesos, sería buena una dirección que conociera cuál es la recta medida para los hombres. Sólo el que sepa atenerse a la debida moderación será capaz a la larga de trabajar bien y con eficacia.

El director no debe hacer que su propia medida sea la norma para los demás. Algunos jefes transmiten constantemente a los colaboradores la sensación de que trabajan muy poco. Los propios jefes trabajan ininterrumpidamente y esperan inconscientemente que sus colaboradores hagan lo mismo. La labor de dirección significa que yo reconozco y respeto la medida que conviene a cada individuo. Pero no podré conocer la medida de mis colaboradores si les exijo demasiado poco y les dejo tranquilamente. No; tengo que desafiarles a que descubran el límite de su propia capacidad de rendimiento. Pero en cuanto ellos tropiecen con un

límite, tendré que respetarlo. En ese caso tendré que ver lo que puedo confiar al colaborador según la medida de sus posibilidades. Hay actualmente muchos colaboradores que, por miedo de que se les exija demasiado, se señalan a sí mismos límites demasiado bajos. Se trazan límites en todas partes con el único fin de no tener que trabajar demasiado. Habré de sobrepasar alguna vez mi propia medida para descubrir dónde está mi verdadero límite. Si no he llegado nunca al límite, no sabré tampoco cuántas cosas se esconden en mi interior.

## Equilibrio entre los fuertes y los débiles

San Benito vuelve a asociar la *discretio* y el *temperare* en el siguiente párrafo breve:

“Recogiendo, pues, estos testimonios y otros que nos recomiendan la discreción (*discretio*), madre de las virtudes, ponga moderación en todo, de manera que los fuertes deseen aún más y los débiles no se desanimen” (RB 64,19).

El don del discernimiento debe conducir a ordenarlo todo y dirigirlo rectamente. El verbo *temperare* significa una acción de ordenar que sea moderada, que dé con la justa medida del hombre. El verbo *temperare* deriva de *tempus* (“porción en el cielo”, “tiempo”, “momento”, “instante”) y está relacionado con los verbos griegos *temno*, *temo*, que significan “cortar”. Por eso, “dirigir” significa, para san Benito, ordenarlo todo

según la medida correcta, hacer que todo suceda en el tiempo correcto y en el instante debido.

“Conducir” tiene que ver con “plasmar” y “formar”. Debo plasmar todas las cosas de manera que correspondan de la mejor manera posible a la realidad, y debo darles la forma que está concebida para ellas. El verbo *temperare* significa también “suavizar” y “aliviar”. San Benito no entiende por la “dirección” un acto violento, sino hacer que una cosa sea “suave”, hacerla blanda, plasmarla, configurarla, darle la forma adecuada.

Ahora bien, este plasmar y configurar con suavidad tiene mucho vigor. En efecto, una planta que va creciendo lentamente hasta alcanzar la forma que está pensada para ella tiene también enorme fuerza. Es capaz de horadar el hormigón y de seguir creciendo inexorablemente. El vigor de la dirección se muestra en que los fuertes que hay en la comunidad son estimulados por el abad. No se trata de situar a un mismo nivel a los fuertes y a los débiles, sino de hacer justicia a ambos. Los fuertes deben hallar lo que buscan. Hay que estimularles a que vayan creciendo más y más, a que midan cada vez más hasta dónde llegan sus fuerzas y a que intenten cosas nuevas. Y los débiles no deben desanimarse porque crean que todo es demasiado difícil para ellos. En esta frase se encierra, creo yo, mucha sabiduría. Si divido una comunidad entre fuertes y débiles, entonces la estoy escindiendo. Si trato a todos por igual, entonces la estoy debilitando y todos los miembros se regirán por el miembro más débil. El directivo tiene que hacer justicia a la vez a los fuertes y a los débiles.

En primer lugar, cada uno de nosotros suele ser al

mismo tiempo fuerte y débil. Los fuertes tienen sus debilidades, y los débiles, sus puntos fuertes. Por eso, dependen los unos de los otros. San Benito se halla aquí dentro de una larga tradición que ha reflexionado sobre la relación de los fuertes con los débiles dentro de una comunidad. Los fuertes deben soportar juntamente con los débiles las cargas de estos últimos.

San Basilio († 379) entiende lo de ayudar a los débiles a llevar sus cargas en el sentido de “hacerse cargo de ellos y sanarlos”. Cita e interpreta estas palabras de la Escritura: “Él cargó sobre sí nuestras enfermedades y tomó sobre sí nuestros dolores. ¡No es que él haya hecho suyas nuestras debilidades! ¡No, sino que se las quitó a quienes cargaban con ellas y les curó!” (Holzherr 305).

Los débiles son curados mediante la firmeza perseverante y la salud de los fuertes. Cargar con los débiles significa quitarles las dificultades y llevarlos hacia adelante. Esto parece ser un ideal demasiado alto, que exige excesivamente a los fuertes. Pero san Benito nunca quiere exigir demasiado a nadie. Lo único que pretende es que los fuertes no orienten su energía hacia una dirección equivocada. Si el fuerte se ocupa únicamente de sobrepasar al débil, entonces esa competición se hace aburrida. Y si compite únicamente con los fuertes, dejando a un lado a los débiles, entonces habrá una eterna lucha de competición que consumirá muchas energías. La energía del fuerte fluye en la dirección correcta cuando ayuda a los débiles a soportar sus cargas, cuando les apoya, cuando les comunica algo de su propia energía, de su propia confianza, de sus propias capacidades. Entonces también el débil sentirá gusto



por el trabajo. Y, dentro de su marco, trabajará lo mejor que le sea posible. Podrá disfrutar de lo que va surgiendo gracias al esfuerzo común de fuertes y débiles. Y esto, a la larga, será una bendición para la comunidad.

Debemos distinguir en nosotros qué es lo fuerte y qué es lo débil. Y debemos reconciliarnos con ambos lados de nuestro ser. Si únicamente contemplamos en nosotros los lados fuertes, estaremos separando y apartando los lados débiles. Y lo que hemos cortado y separado de nosotros lo proyectaremos sobre los demás. Y con ello crearemos una escisión en nuestro alrededor.

Conozco a directores de departamentos que, dondequiera que llegan, crean divisiones en su departamento al cabo de poco tiempo. Como ellos mismos están escindidos, sólo pueden engendrar división. Algunos creen que eso es una buena labor de dirección, porque así quedaría claro quién es fuerte y quién es débil, quién trabaja en favor del jefe y quién adopta una actitud crítica ante él. Pero esa división es para san Benito todo lo contrario de la dirección. Dirigir significa hacer justicia a todos, comunicar a todos el gusto por la convivencia y por el trabajo, infundir en todos el sentimiento de que son valiosos y útiles.

Si una empresa retiene únicamente a los que soportan el alto nivel de rendimiento y despide a los débiles, podrá tener éxito a corto plazo, pero creará un clima de ansiedad en el que a nadie le será permitido ser débil. El que es fuerte tiene también sus debilidades. Todo el mundo puede sentirse alguna vez deprimido, puede tener una crisis cuando su matrimonio se tambalea, cuando se pone enfermo, cuando sus hijos le crean preocupacio-

nes. En una empresa en la que se elimina a los débiles, todos viven con la angustia de ser los siguientes en ser despedidos. Nadie puede ser siempre fuerte. La ansiedad de ser el siguiente que no dé la talla paraliza a los colaboradores y les aísla de sus verdaderos puntos fuertes.

Yo sólo podré mostrar mi verdadera fortaleza cuando pueda permitirme también ser débil. Por eso, es tarea de la dirección apoyar también a los empleados que no responden a las expectativas. No significa esto que hay que dejarles en paz; no, hay que estimularlos. Pero, como dice san Benito, no hay que desanimarlos. El que coopera en un trabajo tiene también derecho a que le ayuden a soportarlo. Dentro de ese clima, incluso los llamados “débiles” pueden aportar sus lados fuertes. Y algunas veces esas personas llegan a ser precisamente una bendición para una empresa.

## 6. La preocupación por uno mismo

**E**l encargado no debe preocuparse únicamente por la comunidad y por cada uno de los colaboradores, por los fuertes y por los débiles, sino también por él mismo. Sólo entonces podrá hacer justicia a los demás. San Benito dice así, al final del capítulo sobre el mayordomo:

“Si la comunidad es numerosa, se le asignarán otros monjes para que le ayuden y así pueda desempeñar su oficio sin perder la paz del alma” (RB 31,17).

### Distribuir las energías

**E**l que asume una responsabilidad sobre otras personas debe ser también responsable en lo que concierne a él mismo, a sus propias energías. Si constantemente se le está exigiendo demasiado, no podrá ayudar realmente a la comunidad. Porque entonces, inconscientemente, exigirá también a la comunidad más de lo que ésta pueda dar de sí. Si me consumo por los demás hasta agotar mis energías, entonces –inconsciente-

mente— emparejaré con ello ciertas pretensiones; por ejemplo, la pretensión de que los demás me lo agradezcan o de que se entreguen también ellos hasta agotarse, igual que hago yo. Si la comunidad no satisface esas expectativas, yo me siento amargado. Entonces con mi trabajo estaré haciendo un reproche constante a la comunidad y suscitaré sentimientos de culpabilidad entre los colaboradores. Pero con ello no estaré prestando un verdadero servicio a la comunidad.

Los sentimientos de culpabilidad deprimen y originan un clima paralizador. Veo constantemente que hay jefes que trabajan muchísimo, sin ser demasiado considerados con su propia salud. Pero son al mismo tiempo muy sensibles a toda crítica. Reaccionan ásperamente ante toda crítica: “Los demás deberían comenzar por trabajar tanto como yo, y entonces tendrían derecho a hablar”. Se observa que esas personas no trabajan tanto porque sientan gozo interno en ello, sino para ocultarse detrás del propio trabajo y para impermeabilizarse contra todas las críticas. Un jefe a quien no se puede criticar no es un superior que vaya delante de sus subordinados. No, él no les precede, sino que se oculta detrás de los muros de su trabajo y de su sensibilidad.

## Sin adicción al trabajo

Trabajar mucho no siempre es una virtud. Puede ser también expresión de adicción al trabajo. Muchos gerentes tienen adicción al trabajo. El que se considera a sí mismo como una simple máquina productiva está

determinado por muchas compulsiones. En cualquier momento se hace patente el carácter de adicción que tiene su trabajo. Entonces cae en el vicio del alcohol o del consumo de medicamentos o se quema por completo.

Las personas adictas al trabajo tienen que reprimir muchas cosas. Su anhelo de vida y de amor queda relegado por completo. Su humanidad queda escindida. En la empresa son trabajadores duros, y sólo en casa se permiten un poco de humanidad. Se produce una escisión en dos personalidades que, al parecer, no tienen nada que ver la una con la otra, como el Dr. Jekyll y Mr. Hyde en la famosa novela de Stevenson. El Dr. Jekyll es durante el día un científico muy amable, pero durante la noche se transforma en el violento y despiadado Mr. Hyde. Cuanto más exageradamente trabaja alguien para su empresa, tanto más peligroso se hace su reprimido lado de sombra. No se da cuenta en absoluto de cómo, detrás de su supuesta virtud, se esconde una agresión sumamente destructora. Esa agresión puede desencadenarse en casa, con los miembros de su familia, pero con harta frecuencia se introducirá también en el trabajo, de tal modo que con su trabajo no hará ya nada constructivo, sino que únicamente destruirá.

## Equilibrio del alma

El mayordomo deberá contar con suficientes colaboradores para que pueda cumplir su tarea sin perder la paz del alma. En latín se habla aquí de *solacia*, de “con-

soladores” que estén al lado del mayordomo y le sirvan de “consuelo” y “ayuda” para aliviar el gran peso de su trabajo. El término latino para designar “consuelo” significa que a uno no se le deja solo con sus dificultades. Al mayordomo no hay que dejarle solo. Debe tener colaboradores que desempeñen con él la responsabilidad común, ayudantes con quienes pueda examinar la manera de asegurar el futuro económico del monasterio. Por tanto, san Benito se refiere aquí a un trabajo en equipo, en el cual se apoyen todos mutuamente. No piensa en las decisiones “solitarias” que pueda adoptar el mayordomo, sino en el trabajo común para encontrar soluciones que sean convenientes para todos. La ayuda de este equipo permitirá al mayordomo realizar su trabajo *aequo animo* (“con ánimo sosegado”).

Este concepto procede de la filosofía estoica y significa que el hombre ha de vivir serenamente y libre de afectos y deseos vehementes. No debe estar agitado en su interior por emociones violentas, sino que ha de conservar en todo la paz interior. Para el estoicismo, esto es un elevado ideal que el hombre debe realizar en todas las situaciones de su vida. Pero san Benito sabe muy bien que, para el sosiego y la serenidad del alma, no sólo es decisiva la madurez personal, sino que deben contribuir también a ello las circunstancias externas. San Benito no quiere que el mayordomo esté sometido a un trabajo excesivo. Facilitándole ayudantes, quiere proporcionarle condiciones de trabajo en las que él pueda realizar su cometido con paz interior. Sólo entonces él podrá difundir también paz en el seno de la comunidad.

En la expresión *aequo animo* se ve con claridad que san Benito se preocupa del mayordomo y de todos los

que tienen a su cargo una responsabilidad en el monasterio. Es verdad que él encarece constantemente al mayordomo y al abad la responsabilidad que tienen respecto a las personas. Pero tampoco quiere exigir demasiado a los que tienen a su cargo alguna responsabilidad. El mayordomo debe poder trabajar con todo sosiego y de manera conveniente. San Benito sabe muy bien que un mayordomo acosado por el trabajo no será de provecho para nadie, sino que difundirá en su entorno inquietud y trajín. Sólo si el mayordomo está sereno y trabaja con paz interior, creará en su entorno una atmósfera de tranquilidad y paz.

La serenidad de ánimo tiene que ver también con el equilibrio. El directivo debe mantener en equilibrio sus polos opuestos, el amor y la agresión, la disciplina y la indisciplina, el trabajo y el ocio, el ser consecuente y la benignidad. Entonces se formará en torno a él un clima equilibrado, en el cual los colaboradores podrán vivir su propia polaridad sin tener que desplazar un polo hacia la sombra. El que no se halle en equilibrio, el que viva un solo polo, estará difundiendo en su torno una profunda sombra que cubrirá de niebla a los colaboradores y los dejará en la oscuridad.

## Pureza de corazón

Para llegar a la paz interior, el mayordomo tiene que recorrer el camino espiritual hacia el interior. Para el estoicismo el sosiego del ánimo se puede conseguir únicamente cuando hacemos que se tranquilicen las pasiones que hay en nosotros. El verbo griego que se

traduce al latín por la expresión “estar *aequo animo*” es *euthymein*. Significa “tener buen ánimo”, “hallarse bien en la propia afectividad”, “sentirse bien en el propio ámbito emocional”.

La persona equilibrada adopta una buena actitud ante sus propias emociones. Les deja entrar en su interior, las experimenta, pero no se deja determinar por ellas. Para los monjes, es el estado de la *apatheia* (“ausencia de pasiones”) o de la *puritas cordis* (“pureza de corazón”), que se asemeja al “sosiego de ánimo” de los estoicos.

Evagrio Póntico describió detalladamente la lucha para conseguir la *apatheia*. El monje debe ser consciente de cuáles son sus pasiones; debe utilizar, para su camino hacia Dios, el poder que se encierra en esas pasiones. Entonces llegará a un estado de paz interior en el cual las pasiones ya no le determinan, sino que llegan a serenarse y están a su servicio. Para Casiano, a quien san Benito recurre constantemente, ése es el estado de la pureza de corazón, de la limpieza interior, en la cual nuestras intenciones no están enturbiadas por ideas accesorias, en el que actuamos por puro amor, en el que nos hacemos permeables para Dios.

Y, así, san Benito presupone que el mayordomo recorre consecuentemente su camino espiritual para conseguir la pureza de corazón y de este modo llega a ser capaz de dirigir con paz interior a la comunidad. No debe permitir que los conflictos cotidianos de los colaboradores le saquen de su equilibrio. Sólo de este modo podrá tranquilizar de nuevo el alboroto de emociones que suele surgir constantemente cuando se practica la cooperación. Sin ese sosiego interior del ánimo, el

mayordomo se convertiría en la causa del caos y no en la persona que resuelve problemas.

## El espacio interior de la quietud

Un camino hacia la paz interior es la contemplación, tal como Evagrio Póntico la describe. En la contemplación el monje llega al espacio interior de la quietud, al lugar de Dios, en el que Dios mismo habita en nosotros. A este espacio del silencio no tienen acceso las turbulencias procedentes del exterior y del interior. Por eso, para mí es importante tener bien presente cada mañana, en la meditación, que “la oración de Jesús” (o invocación constante del nombre de Jesús, acompañada al ritmo de la respiración: “¡Señor Jesucristo, Hijo de Dios, ten compasión de mí!”) me conduce a ese espacio interior de quietud, en el que el Dios Trino y Uno mora en mí con su misericordia y su amor.

Allí, en ese lugar interior del silencio, las personas no pueden llegar hasta mí con sus expectativas. Allí los conflictos y las disensiones me dejan en paz. Allí no se me puede herir. Allí me encuentro a suficiente distancia de todo lo que sucede a mi alrededor. Allí experimento la libertad que me hace ser libre del poder de los hombres, del poder de sus expectativas, de sus pretensiones, de sus juicios y de sus descalificaciones.

Sólo cuando me hallo en ese espacio interior puedo reaccionar con serenidad y paz interior ante los conflictos cotidianos. Por el contrario, si me dejo arrastrar demasiado hacia los conflictos, no podré verlos a fondo

ni será capaz de reaccionar adecuadamente ante ellos. Tomaré entonces una decisión partidista. Sin embargo, si gracias a la meditación diaria me hallo en contacto con mi centro interior, tendré la sensación de que hay en mí un espacio que permanece intacto y al que no pueden afectarle los conflictos cotidianos: un espacio que no es de este mundo y que, por tanto, no puede estar determinado por los negocios profanos. La unión con este espacio interior me proporciona paz, serenidad y una sana distancia, desde la cual seré capaz de reaccionar con objetividad.

Si me dejo determinar por los conflictos, me sentiré en seguida paralizado y agotado. Tendré la sensación de que estoy luchando contra molinos de viento. Apenas ha pasado un conflicto, surge ya el siguiente. Sin embargo, si estoy en contacto con el espacio interior, me sentiré libre para reaccionar, sin que tal reacción me fatigue, pues mantengo una sana distancia respecto a las cosas. En mí hay algo que permanece intacto y que no ha sido afectado por las cosas. Yo mismo me doy cuenta de que la tarea de dirigir se logra únicamente cuando recorro consecuentemente mi camino espiritual y cuando permanezco en contacto, incluso durante el trabajo, con el espacio interior del silencio. Sólo por esa paz interior difundiré paz en mi entorno. Y si estoy en contacto con ese espacio de quietud, no me “quemaré” tan fácilmente, porque sentiré que en ese espacio mana con abundancia una fuente que no se seca nunca, porque procede de Dios. De esa fuente podré sacar siempre agua, sin que jamás llegue a agotarla. Las personas agotadas trabajan a impulsos de su propia energía, sin beber de la fuente divina inagotable que mana en ellas.

## 7. La meta de la labor de dirección: la cultura espiritual de la actividad de emprender

En la última frase del capítulo sobre el mayordomo, san Benito indica cuál es la finalidad de dirigir. Es algo enteramente distinto de lo que se enseña en los seminarios sobre la actividad de dirigir. Pero quizás por eso las palabras de san Benito sean precisamente un desafío para nuestros tiempos. En ellas se dice:

“Dése lo que se deba dar y pídase lo necesario en las horas determinadas para ello, para que nadie se perturbe ni se disguste en la casa de Dios” (RB 31,18s).

### El momento oportuno

La primera finalidad de la actividad de dirigir consiste en crear un clima fiable y claro en el trabajo. San Benito habla de las *horis competentibus*, de las “horas adecuadas”, del “tiempo oportuno” en el que se debe dar y pedir. El verbo latino *competere* significa

“tratar de conseguir algo en común, coordinarse, adecuarse, acomodarse, ajustarse”. La finalidad del dirigir es que los colaboradores traten de alcanzar en común una meta, que nadie “haga la guerra” por su cuenta, sino que se logre una coordinación mutua. Y esa coordinación no debe quedar limitada a las personas, sino que debe extenderse también a las relaciones entre el hombre y los tiempos; más aún, entre el hombre y la creación. El hombre y el tiempo deben coordinarse; han de corresponderse entre sí. Si el hombre lo hace todo a su debido tiempo, eso le beneficia. El momento oportuno en el que se recibe lo que uno necesita, en el que se puede pedir lo que es necesario, crea un clima de trabajo sereno y claro. Si todo se hace a su debido tiempo, la persona humana siente que se la toma en serio. Cuando todo se atiende a su orden, entonces el hombre llega también a tener orden interno.

Para los griegos, las “horas” son diosas que acompañan al año y le conceden fertilidad. Para Hesíodo, las tres “horas” —la “regularidad”, el “derecho” y la “paz”— son hijas de Zeus. San Benito se halla todavía dentro de la tradición de la cultura griega, para la cual la hora oportuna no sólo era cuestión de puntualidad y disciplina. La cultura griega sentía además el misterio que se encierra en el tiempo oportuno: un tiempo que ordena internamente a los hombres y les marca el ritmo adecuado. Sólo cuando el hombre se halle en consonancia con su ritmo interno —hoy se habla de “biorritmo”—, podrá a la larga producir fruto. El hombre no debe trabajar contra su naturaleza y contra su ritmo. De lo contrario, se estará destrozando. El tiempo y el hombre deben coordinarse para que —a la larga— pueda realizarse

un trabajo significativo y eficaz. Si el hombre ha de trabajar únicamente según el reloj de control para fichar a la entrada y a la salida de la oficina, y reprime su reloj interno, pronto se sentirá extenuado. Esto lo han redescubierto hoy muchas empresas que han optado por la introducción del horario flexible.

## El clima de trabajo

El verdadero objetivo de la dirección lo señala san Benito con estas palabras: “Para que nadie se perturbe ni se disguste en la casa de Dios” (*ut nemo perturbetur neque contristetur in domo Dei*). Es un objetivo muy diferente de aquel que pretende la máxima obtención de beneficios. A san Benito lo que le interesa, por un lado, es la persona humana y su salvación, su salud y bienestar y, por el otro, Dios.

La labor de dirección debe hacer que ninguno de los colaboradores se vea arrastrado a una situación de inquietud y confusión; que no se hiera ni se saque de quicio a nadie (*perturbetur*). La labor de dirección no debe esparcir inquietud ni precipitación, sino paz y claridad, tranquilidad y placer por el trabajo. El que hace que otros trabajen precipitadamente, les está hiriendo y los aborrece. El mayordomo no debe aborrecer a los hermanos, sino amarlos. Expresión de ese amor es no hacer que los hermanos trabajen precipitadamente, sino crearles un clima de trabajo tranquilo y agradable, en el que puedan trabajar con atención interior y serenidad.

En algunas empresas, la claridad del ambiente está sustituida por una actividad precipitada y realizada a presión. En ellas, no han transcurrido más que unas pocas semanas y ya se dictan nuevas medidas, y no han transcurrido más que unos pocos años y se hace una reestructuración total. Lo que se pretende es estar a la cabeza del movimiento de última hora, pero lo que oculta con frecuencia esa actividad desenfadada es que se ha perdido de vista la finalidad de la propia empresa. Así lo vio ya Mark Twain cuando escribió: "Como han perdido de vista cuál es su propia finalidad, redoblan sus esfuerzos". Los monjes deben tener siempre bien presente cuál es su propia finalidad. Entonces trabajarán de manera consecuente y con tranquilidad interna.

Nadie debe ser perturbado ni herido por la labor de dirección; a nadie hay que precipitarle en la tristeza. La tristeza no haría más que paralizar a los colaboradores. En algunas empresas se tiene la impresión de que detrás de la ocupación que absorbe a todos se oculta una profunda tristeza que no deja que nazca el gusto por el trabajo. Si se observa más de cerca esa tristeza, vemos que en la mayoría de los casos tiene su razón de ser en el menosprecio del individuo. Cuando se hiera constantemente a las personas y éstas no se pueden defender, ellas reaccionan refugiándose en la tristeza y la depresión. La reacción normal a las heridas y ofensas causadas por los directivos es la de vengarse trabajando los unos en contra de los otros. Cada uno se dedica a herir a todos los demás. Pero nadie habla sobre ello. No se examinan ni se curan las heridas, sino que éstas se van propagando. Pero esto echa a perder el clima de la empresa.

En muchas empresas se siente inmediatamente el clima que reina en ellas: al entrar por las puertas del edificio de oficinas, ya se olfatea literalmente la atmósfera. En algunas oficinas la atmósfera da alas a los empleados; en otras, los sofoca. Se siente inmediatamente un malestar vago en el estómago.

En esas empresas, una profunda tristeza paraliza a los colaboradores. Y la casa está marcada por un sentimiento de vacío y de falta de sentido. Para san Benito es sumamente importante que no se hiera inútilmente a nadie ni se le precipite en la tristeza. Lejos de eso, el mayordomo debe difundir un clima de paz y gozo interior. Pero eso no se puede conseguir por medio de consignas de que no hay que cejar en el trabajo o proclamando lemas como los que eran corrientes en tiempos del Tercer Reich: "¡La fuerza está en trabajar con buen ánimo!". El verdadero gusto por el trabajo sólo podrá transmitirlo el que, en los contactos con los colaboradores y en la manera de dirigirlos, transmita respeto y consideración, el que no se deje paralizar por los problemas, sino que, por su serenidad interior y su firme confianza, resuelva los conflictos.

## La casa de Dios

La labor de dirección no debe originar confusión ni contristar, sino que debe levantar el ánimo y edificar. Esa labor ha de erigir la casa de Dios, en la que los monjes busquen en común a Dios. La dirección tiene también una tarea espiritual. Debe crear un clima en el que se experimente a Dios. Si los monjes, durante las



ocho horas diarias que dedican al trabajo, se hacen la vida imposible unos a otros, si trabajan unos contra otros, en vez de trabajar unos con otros, entonces las tres horas de oración común no les aprovecharán nada para su búsqueda de Dios. Se bloquearán de tal manera por medio del trabajo que serán incapaces de volverse a Dios en la oración. La recta dirección de los ámbitos de trabajo, la clara organización, la corriente translúcida de informaciones y un clima en el que cada individuo se sienta respetado y tomado en serio crearán las condiciones previas para una búsqueda vital de Dios y para la genuina oración. Sólo el mayordomo que esté en contacto con la casa interior de Dios será capaz de erigir también al exterior –con su labor de dirección– una casa en la que todo esté proclamando a Dios, el orden claro, el tiempo debido y el clima de respeto y aprecio.

Para la actividad normal de dirección de una empresa, parece un objetivo demasiado piadoso que el mayordomo, con su tarea directiva, deba edificar una casa de Dios. Pero esa imagen de la casa de Dios podríamos traducirla de la siguiente manera a nuestro mundo cotidiano: hay que crear una cultura empresarial en la que aparezca la sensibilidad hacia lo trascendente y en la que el objetivo sea superior al de la máxima obtención de beneficios.

Para que la empresa refleje algo de lo que es la casa de Dios, todo tendrá que estar en su debido orden; la creación se contemplará y se respetará como lo que es, una creación divina, y el hombre será reconocido en su dignidad de criatura de Dios. Si se respeta al ser humano como ser humano y no se le clasifica sencillamente como mano de obra o como simple instrumento

para la producción, entonces se hará patente que en una empresa reinan normas muy diferentes de las de la simple utilidad y el provecho. La casa de Dios no significa que todos los colaboradores sean piadosos, que mediten en común o que muestren su fe en Dios, sino que todo posea su relevancia adecuada, que se trata bien a la creación y que el ser humano es aceptado verdaderamente como ser humano.

A los buenos colaboradores no les basta hoy con ganar mucho dinero, sino que exigen además que haya una cultura empresarial que convenza. Lo de casa de Dios sería una bonita imagen para expresar una cultura empresarial que pudiera atraer también hoy a colaboradores motivados. En esa casa todo se considera como objetos sagrados del altar y se tiene una fina sensibilidad para las cosas pequeñas. En ella se instalan con gusto los espacios interiores. Las flores anuncian la belleza de la creación. Al colaborador se le aprecia en su singularidad única. No sólo se tienen en cuenta sus intereses profesionales, sino que se tratan también cuestiones que sobrepasan el estrecho horizonte de los negocios. Allí se pregunta acerca del sentido de la vida. A nadie se le impone un credo determinado. Pero en la manera en que se tratan unos a otros se hace patente que en último término la fe en Dios es la genuina base de la acción y de la conducta. Allí se ve claramente que la casa de Dios no se acaba en la puerta de entrada a la empresa, sino que con la cultura empresarial se quiere influir también positivamente en la sociedad; que se acepta la propia responsabilidad con la casa total de la creación.

Es interesante ver cómo la expresión benedictina

“casa de Dios” reaparece hoy en las obras de un asesor empresarial americano. Lance Secretan habla de que los superiores deben crear un “santuario”. Se refiere con ello a un espacio en el que el alma se sienta con alas, a una cultura empresarial que sea creativa, a una empresa en la que el clima esté caracterizado por la “espontaneidad, el dinamismo, el gusto, el buen humor, la liberación de la angustia de fracasar, los estímulos, la benevolencia mutua y las formas de trato educado” (Secretan 262).

Un santuario “no es tanto un lugar como una disposición de espíritu que permite que el alma florezca” (*ibíd.* 61). Un “santuario es dirigido y habitado por personas que se han lanzado a abrirse camino y que han sido liberadas gracias a su alma” (*ibíd.* 61). En el santuario el primer lugar no lo ocupan las ganancias, sino el ser humano. En él no se trabaja a base de controles, sino que se plantean las cuestiones decisivas que mueven al corazón humano. En él no se predica la lucha por la competencia, sino la unidad de todos los seres humanos entre sí y la unidad del hombre con la creación.

Secretan establece un contraste entre la idea del “santuario” y las empresas mecanicistas que trabajan como una máquina y no tienen ninguna consideración con el alma del hombre. Esas empresas sólo generan frustración, dureza, vacío, absurdidad y tristeza.

El clima creado por una empresa no concierne solamente a la cultura empresarial vivida en el interior, sino que tiene también repercusiones sobre el exterior. Por eso, toda empresa tiene una responsabilidad para con la sociedad.

La economía es seguramente la fuerza más poderosa

de un país. Crea la mayoría de los problemas, por ejemplo, en lo relativo al medio ambiente y, también, en lo que respecta al clima que reine en una sociedad. Si existe la preocupación de que en la empresa exista un clima más humano se podrá hacer una importante aportación a la salud de la sociedad. No en vano el clima del funcionamiento interno de los monasterios benedictinos imprimió su sello en la sociedad de la Edad Media y ejerció una influencia sanadora sobre todo el país.

La empresa que piense únicamente en sí misma, que se oriente sólo hacia la máxima obtención de beneficios, engendrará también en la sociedad una actitud desconsiderada y una preocupación exclusiva por las ganancias. Cuando una empresa abandona esa manera de pensar carente de fantasía y crea una cultura empresarial humana, un “santuario”, una casa de Dios, eso repercute también positivamente sobre la sociedad. No se trata ya de simples juegos sin apuestas, en los que siempre uno gana y el otro pierde, sino que se crea una solidaridad humana en la que todos ganan y todos se sienten respetados como seres humanos.

Secretan piensa: “La economía ha contribuido más que las Iglesias o los gobiernos a difundir en nuestra tierra una cultura y unos valores ideales. Gracias a los valores que están marcados por el alma, la empresa moderna es la que se halla en mejores condiciones para cambiar el mundo” (*ibíd.* 64). Pero muchas empresas no son conscientes hoy de la responsabilidad que tienen con la sociedad. Giran únicamente en torno a sí mismas. La dirección, para mí, significa mirar más allá de los estrechos límites de mi negocio y preguntarme qué

repercusiones tendrá la cultura empresarial y la actividad económica sobre la sociedad y la política. Mediante una cultura cristiana de la convivencia, la empresa podrá predicar un sermón más eficaz que difundiendo piadosas consignas que no estén amparadas por la realidad de la convivencia cotidiana.

## Visión

Una buena cultura empresarial está marcada por una visión. Debe mirar más allá del estrecho límite de sí misma y tener una visión de comunidad, de trabajo común, del sentido y la meta de la convivencia. El que atiende sólo a los problemas cotidianos no podrá suscitar motivaciones y no cambiará nada esencial. Hace falta una visión para que algo se ponga en movimiento dentro de este mundo. Una visión crea motivaciones, despierta en los colaboradores nuevas energías. Les proporciona la sensación de estar cooperando en una importante tarea, de estar realizando una aportación decisiva a la humanización de este mundo. Una visión crea comunión. Mantiene unidos a los diversos caracteres y a sus respectivos talentos y proporciona a los colaboradores una orientación para su actividad.

La visión tiene que estar marcada por valores éticos y religiosos. De lo contrario, no hará justicia a la persona. La visión necesita ideales que inspiren a los colaboradores de una empresa. Y la visión necesita traducirse a la convivencia concreta y a la labor de una empresa. Hay que ponerse de acuerdo sobre las metas

concretas que contribuyan a realizar la visión. “El que no sepa nada de la meta no encontrará el camino para llegar a ella” (Chr. Morgenstern). Una empresa que trabaje sin tener una visión podrá quizás conseguir buenos resultados a corto plazo. Pero al cabo de poco tiempo encontrará problemas. El que inspire a sus colaboradores con una visión convincente, el que cree un “santuario” en la cual el alma se sienta transportada por alas, responderá constantemente a las necesidades de las personas y florecerá económicamente.

Para poder construir un “santuario”, hay que formularse –según Secretan– las preguntas acertadas. Para ello, el asesor empresarial emplea conceptos que podrían figurar en términos parecidos en la Regla de san Benito. Habla de la filantropía y de la entrega como valores decisivos que un ejecutivo debe encarnar en sí mismo. El ejecutivo debe preguntarse: “¿Lo que estoy haciendo será bueno para las personas? ¿Será genuino? ¿Tendrá consideración con el alma? ¿Será valeroso? ¿Tendrá encanto? ¿Respetará por igual la energía femenina y la masculina? ¿Satisfará las necesidades de la personalidad y el alma de otras personas? ¿Emana de mí una energía positiva? ¿Respeto yo la ‘santidad’ de los hombres y de las cosas?” (Secretan 338).

El “santuario”, la casa de Dios, no debe estar marcado por la angustia, sino por el amor. Por eso, las preguntas más importantes para el directivo son: “¿Aliento a tener más amor o engendro angustia? ¿Mi trabajo llena a otros de alegría o suscita hostilidad e ideas de rivalidad? ¿Consigo ganancias sin que otro tenga por ello pérdidas?” (*ibid.* 339).

Formularse estas preguntas resulta hoy extraño para muchos gerentes. Sin embargo, en el futuro nos las formulemos mucho. Cuando estaba leyendo estas preguntas, me sentía confirmado en mis propios pensamientos. Vi con claridad que los principios benedictinos que rigen la labor de dirección son hoy tan actuales como hace 1.500 años y que en la actualidad podrían contribuir a sanar a nuestra sociedad de manera parecida a como lo hicieron durante toda la Edad Media.

## Epílogo

Algún lector echará de menos en esta obra sugerencias prácticas para desarrollar una conducta de dirección. Pero hay muchísimos libros con ejercicios prácticos sobre cómo puede realizarse un diálogo de reprensión o un diálogo de motivación, sobre cómo podemos elaborar una imagen de cómo deben ser los puestos de trabajo y sobre cómo podemos reformar una empresa en su nivel más alto. Hay competentes capacitadores empresariales que transmiten sus experiencias a los colegas.

Yo no deseo hacer la competencia a esos capacitadores. Me he limitado conscientemente a la Regla de san Benito, y, por cierto, a un solo capítulo de la misma, al capítulo en que se habla del mayordomo (*cellararius*), añadiéndole algunos principios tomados del capítulo sobre el abad. Pero espero que esas pocas líneas ayuden un poco a muchas personas que, en algún lugar, desempeñan un puesto de responsabilidad y están encargadas de dirigir a otras. El reto de estas pocas líneas es que hay que comenzar por uno mismo, por enfrentarse con las propias pasiones, por reconocer e integrar los propios lados de sombra, por ejercitarse en nuevas actitudes y por llegar a estar en paz consigo mismo. Y el reto consiste en recorrer un camino espiritual, en descubrir en uno mismo –mediante la oración y la meditación– un espacio interior del cual pueda dimanar también paz

sobre nuestro entorno. Sólo después de aceptar estos presupuestos, puede uno dedicarse a la tarea concreta de dirigir.

El lema benedictino *Ora et labora* (“Ora y trabaja”) significa que la tarea de dirigir, aparentemente tan profana, tiene una dimensión espiritual. Más aún, dirigir es o una tarea espiritual. Entiendo en primer lugar la espiritualidad como un camino espiritual en el cual, mediante la oración y la meditación, concedo cada vez más espacio a Dios en mi interior. Pero la espiritualidad es también un vestigio de la vitalidad. San Benito exige al monje que durante toda su vida busque a Dios. La búsqueda de Dios es al mismo tiempo la búsqueda de una vitalidad cada vez mayor. Dios es la vida por excelencia. Allá donde florece la vida, allí está también Dios. Por eso, la espiritualidad significa para mí creatividad y fantasía, vitalidad y gusto por la vida.

En efecto, “espiritualidad” deriva de *spiritus*, de “espíritu”, de “Espíritu Santo”. Y el Espíritu Santo es el Vivificador, el Espíritu Creador, que crea en nosotros una cosa nueva, que nos pone en movimiento, que nos anima y nos da alas. Por eso, la dirección como tarea espiritual es la capacidad para dejarse inspirar por el Espíritu Santo y para abordar creativamente la solución de los problemas. Y la dirección significa suscitar en las personas la vida que Dios les ha concedido generosamente, desarrollar en las personas las posibilidades y capacidades que han recibido de Dios. Quien desempeñe así la labor de dirección está sirviendo realmente a los hombres. Y puede afirmar con san Benito: “El que presta bien sus servicios se gana una posición distinguida” (RB 31,8).

Dirigir es un arte que exige mucho del hombre, pero es también un arte que gusta. Pues no hay nada más hermoso que ponerse al servicio de la vida y suscitar vida en las personas. Las ideas expuestas en este libro pretenden comunicar al lector el gusto por la labor de dirección, para que allá donde esté, donde dirija o sea dirigido, pueda suscitar vida; para que, allá donde viva, sean posibles la reanimación y la resurrección.

# Bibliografía

*La Regla de san Benito*, edición dirigida por G. M. Colombas e I. Aranguren, Madrid <sup>2</sup>1993. (Se cita con la sigla RB, seguida por el capítulo y el número del párrafo.)

Klaus Demmer, *Gerechtigkeit*, en LexSpir 501s.

Anselm Grün, *Die Erzieherweisheit Sankt Benedikts* (“La sabiduría educadora de san Benito”), conferencia pronunciada con ocasión del Día del Maestro el 11 de julio de 1980 en Münsterschwarzach.

Baldur Kirchner, *Benedikt für Manager*, Wiesbaden 1994).

Hans Küng, *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*, Múnich 1997. (Traducción española en prensa: *Una ética mundial para la economía y la política*, Madrid 1999.)

John R. O’Neill, “Die dunkle Seite des Erfolgs”, en: Jeremiah Abrams / Connie Zweig (dirs.), *Die Schattenseite der Seele*, Múnich 1997, 118-120.

Dr. Hanns G. Noppeney, *Führungsqualitäten 2000*, conferencia pronunciada ante directivos el 13 de junio de 1995.

Edzard Reuter, *Schein und Wirklichkeit. Erinnerungen*, Berlín 1998.

Fritz Schürmeyer, *Management-Training. Persönlichkeits-Entwicklung. Organisations-Entwicklung* (Wehrheim).

Lance H. K. Secretan, *Soul-Management. Der neue Geist des Erfolgs – die Unternehmenskultur der Zukunft*, München 1997.

# Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
1. LAS CUALIDADES DE QUIEN ESTÁ AL CARGO .....	15
Sensato.....	17
Maduro de costumbres.....	18
Templanza.....	22
Humildad.....	24
No ser perturbador.....	26
Ser justo.....	29
Decidir claramente.....	31
Ahorrador.....	34
Temor de Dios.....	35
Como un padre.....	38
2. LA MANERA DE DIRIGIR.....	41
San Benito y su imagen del hombre.....	41
Solicitud.....	41
Atención y cuidado.....	43
Crear en el fondo bueno que hay en el hombre.....	43
No contristar.....	49
No menospreciar.....	54

3. LA DIRECCIÓN COMO SERVICIO .....	57	Afrontar la verdad .....	115
Atender a la propia alma.....	57	Hablar con el corazón.....	117
El camino espiritual de la entrega.....	61	El miedo paraliza, el amor vivifica .....	118
Servir a la vida.....	62	Dar con la medida justa.....	120
Suscitar creatividad .....	67	Sin envidia ni suspicacia .....	121
Sanar .....	68	Discernimiento y moderación .....	125
Conocer los signos de los tiempos.....	70	Equilibrio entre los fuertes y los débiles.....	127
Traspasar cargos .....	72		
Responsabilidad con la sociedad .....	73	6. LA PREOCUPACIÓN POR UNO MISMO....	133
Dirigir como tarea educativa.....	75	Distribuir las energías .....	133
Hospitalidad.....	78	Sin adicción al trabajo .....	134
Responsables ante Dios .....	79	Equilibrio del alma .....	135
		Pureza de corazón .....	137
4. LA MANERA DE TRATAR LAS COSAS .....	81	El espacio interior de la quietud.....	139
Respeto a los bienes.....	81		
El trato espiritual con el dinero .....	83	7. LA META DE LA LABOR DE DIRECCIÓN:	
Servir con el dinero a las personas.....	90	LA CULTURA ESPIRITUAL DE LA	
La libertad frente al dinero.....	90	ACTIVIDAD DE EMPRENDER.....	141
Una actitud llena de fantasía ante el dinero ....	91	El momento oportuno.....	141
		El clima de trabajo.....	143
5. LA ACTITUD ANTE LAS PERSONAS .....	95	La casa de Dios .....	145
Una buena palabra .....	95	Visión.....	150
No entrometerse en todo .....	100		
Transmitir informaciones .....	101	EPÍLOGO.....	153
Aprecio .....	102		
No disgustar .....	104	BIBLIOGRAFÍA.....	157
Dar alas al alma .....	105		
Acrecentar la vida .....	108		
No exigir excesivamente .....	109		
Amar a las personas.....	111		
Ser médico .....	112		
La propia fragilidad.....	114		