



Santiago Álvarez de Mon  
Profesor del IESE



## Lecciones franciscanas



**El Papa Francisco** habla a los jóvenes en su libro 'Dios es joven'.

Después de dos días inolvidables en Asís, un pueblo maravilloso de la Umbria, cuyas calles, plazas, Iglesias, esquinas, respiran a su Santo, al fundador de los Franciscanos, escribo desde Bolonia, una ciudad que rezuma historia, cultura, Universidad, por todos sus poros. Entre los libros que me he traído de compañía para el viaje está *Dios es joven*. Con el estilo sencillo, natural, campechano, que le caracteriza, el Papa Francisco, un fenómeno de la comunicación, se enfrasca en una conversación ágil, fresca, sincera, profunda, con su interlocutor, Thomas Leoncini. En un momento dado, interrogado por la escurridiza experiencia del poder, Francisco se arranca a hablar de 15 enfermedades que aquejan al hombre moderno.

Pensando en los directivos/as que tienen a su cargo la responsabilidad de gestionar el talento de sus equipos, que están comprometidos con el desarrollo de sus carreras profesionales, me detengo en cuatro de ellas. En mi propio orden, la primera sería, y cito literalmente al Papa Francisco, "la de la mala coordinación; es como si el pie le dijera al brazo: 'No te necesito', o bien la mano le dijera a la cabeza: 'mando yo', causando malestar y escándalo". Aviso pertinente para organizaciones donde cuestiones prioritarias, importantes, son aparcadas sine die, prevaleciendo la cultura de las prisas.

Oportuna llamada de atención para empresas donde priman las agendas personales sobre el bien común, donde la asignación de tareas, la toma de decisiones y la asunción de responsa-

bilidades adolecen de falta de claridad, de un escaso sentido de la propiedad.

La segunda es "la de la excesiva planificación y el funcionalismo: cuando una persona lo planifica todo minuciosamente y cree que basta con hacer una planificación de las cosas para que estas progresen, se convierte en un contable, en un auditor de la existencia". Obsesionados con los resultados, prestamos poco interés al proceso, derrochando inteligencia y esfuerzo. Viajamos pendientes de los detalles más nimios del mapa, sin reparar en la belleza y profundidad del viaje. Fijarse objetivos, estable-

cerse metas, visualizar nuestra carrera a equis años vista se convierten en mandamientos de obligado cumplimiento. Dogmas de fe de la clase directiva, en su consecución desperdiciamos oportunidades, no absorbemos totalmente lo que la vida nos quiere enseñar de cada experiencia, de cada decisión, de cada encrucijada del camino.

La tercera es "la de la adoración de los jefes. Es la enfermedad de cortejar excesivamente a los dirigentes, esperando obtener su benevolencia. No debemos caer jamás víctimas del arribismo y del oportunismo". No siempre su-

ben por la pirámide organizacional los más capaces y comprometidos. En demasiados sitios los puestos de arriba están reservados para los más allegados, para los conocidos. El acceso al poder de los que coloquialmente llamamos pelotas, de los *yes, man*, es como para escribir una tesis doctoral. No siempre en los foros de dirección se recibe y escucha agradecidamente una opinión libre, honesta, independiente, oportuna, afectando negativamente esta discriminación selectiva a la innovación y creatividad requeridas. Estas se nutren de la disparidad de puntos de vista, no del aborregamiento del grupo.

La última sería lo que el Papa llama el "maritalismo" (que viene de Marta de Betania), o sea, "la excesiva laboriosidad, es la de quien se sumerge en el trabajo". Una virtud, la dedicación, la entrega, el afán, el espíritu de trabajo, llevada al extremo, se transforma en debilidad. El ansiado equilibrio personal requiere de una identidad plural, somos algo más que máquinas de trabajar. Si se cae en ese "pecado" por exceso, cuesta ceder el testigo a la siguiente generación, abruma delegar en jóvenes con talento e ilusión.

Hasta el ocio genera vértigo porque no se han cultivado *hobbies*, relaciones, familia, hábitos que nos nutren y explican las claves una vida buena. Acostumbrados a medirnos en términos de productividad, lo que no es útil, inmediato y tangible es relegado al rincón del olvido. Con el tiempo hará ver su valor real. Los dos Francisco, el Papa y el *pooverello* de Asís, grandes estrategas, saben latín.