

# RETOS Y CLAVES DESDE LA IDENTIDAD CRISTIANA A LA GESTIÓN

Prof. Fernando Vidal, Universidad Pontificia Comillas, Madrid  
Twitter: @fervidal31 / E-mail: fvidal@upcomillas.es

Madrid, 23 de Octubre de 2014

Diferentes signos nos aparecen contradictorios cuando mezclamos las palabras catolicismo y gestión. Por un lado, el modelo clerical romano que todavía se deja sentir en parroquias y otras instituciones no llevaría a asociarle eficacia y gestión, aunque éste se halla mantenido durante casi veinte siglos. Por otro lado, la mayoría de las mejores escuelas de negocio en España son católicas (IESE, ESADE, ICADE, Deusto, ESIC...) y también lo son algunas de las mejores del planeta. No tenemos más que examinar el modelo concertado de las Escuelas Católicas para reconocer que, efectivamente, existe un saber hacer que logra una alta efectividad organizativa y crear un gran valor social. Es verdad que a lo largo del último siglo algunas tradiciones católicas han realizado aportaciones relevantes a la creación de modelos de gestión, así como a la investigación y enseñanza sobre ellos. Este hecho se ha puesto más en valor cuando a comienzos de 2014, *The Economist*<sup>1</sup> señaló que el modelo de gobernanza el papa Francisco debía de ser estudiado en las escuelas de negocio y como directivo lo ponía al nivel de los inspirados Steve Jobs (Apple & Pixar) o Lou Gerstner (IBM). De hecho, en 2014, la Harvard Business School ha incluido ya el gobierno corporativo del papa Francisco como modelo de estudio<sup>2</sup> en sus programas.

¿Pero, además de estos reconocimientos, tiene algo que aportar la tradición católica de gestión y gobernanza en un contexto en el que el modelo está transformándose radicalmente? Hay una transición del conservador modelo corporativo piramidal y el modelo utilitarista neoliberal a otro modelo ecológico y colaborativo. ¿Tiene éste algo que ver con lo que puede inspirar el catolicismo?

Hay quien puede pensar que la identidad cristiana no aporta nada a la gestión de centros educativos. Para ello podrían apoyarse en la hipótesis de que una buena parte de padres y estudiantes no eligen dichas escuelas por su identidad cristiana sino por la calidad educativa. Pero su calidad educativa reposa en su identidad cristiana. El modelo educativo, el compromiso de educadores y el conjunto integral de la institución están generados y nutridos por una identidad cristiana. Esa espiritualidad y carisma permite no sólo darle raíces sino mantener un humus desde el cual el modelo se sostiene, continúa actualizándose y sabe responder sabiamente a los cambios para seguir cumpliendo la misma misión desde los mismos principios aunque renovados medios. Todas las buenas empresas tratan de dotarse de una cultura corporativa de fuertes raíces pese a su juventud y los cambios, mientras que a veces las organizaciones católicas parece que lo que quieren es liberarse de su cultura corporativa o hacerla lo más accesoria posible. En realidad lo que ocurre es que hay quien tiene una pobre idea de la identidad. Una mirada superficial la reduce a fenómenos como el confesionalismo, el proselitismo o la mera adhesión institucional. Una mirada que ponga un poco de atención a lo que realmente ocurre se encontrará mayoritariamente que la identidad cristiana más explícita

- ofrece proceso de desarrollo interior y espiritual;
- ayuda a que los estudiantes incorporen en la práctica valores profundos;
- inserta a la persona en la historia y le hace preguntarse por el sentido más profundo de lo que hace;
- genera sujetos sólidos en amistades y comunidades cimentadas más allá de sí mismas;
- pone en inmersión y diálogo con los cimientos de nuestra civilización de los Derechos Humanos;
- impulsa a la alteridad y el encuentro radical con el sentido del fracaso, los límites, la resiliencia, el perdón y la esperanza;
- educa en la gratuidad, el don y la entrega;
- genera *hábitos del corazón*, virtudes, aspiración a lo mejor;
- incorpora a una *comunidad universal de memoria y esperanza*;

<sup>1</sup> <http://www.economist.com/news/leaders/21600980-about-take-over-crisis-ridden-company-demoralised-workforce-turn-roman-case>

<sup>2</sup> [http://www.huffingtonpost.com/terry-connelly/pope-francis-i-model-ceo\\_b\\_4524947.html](http://www.huffingtonpost.com/terry-connelly/pope-francis-i-model-ceo_b_4524947.html)

- crea en la persona capacidades para trascender, amar, esperar y creer;
- ayuda a que las personas exploren y conozcan su corazón, sus movimientos interiores y se abran al mundo más real;
- invita a un encuentro libre y personal con la vida de Jesús, en donde creyentes y no hallan una referencia de incuestionable riqueza, sabiduría y alcance;
- proporciona una hondura cultural y perspectiva histórica incomparable con cualquier ideología, movimiento o institución vigente;
- forma en aspectos que tanto valora la cultura empresarial actual como la competencia de dar sentido (meaningfulness), compromiso (engagement), personalización (case management), narración (storytelling), discernimiento de mociones (inteligencia emocional) o el servicio altruista y compasivo (client-orientation).

Sin la identidad cristiana –incluso para aquellos “clientes” que no son creyentes- la calidad educativa y el modelo de gestión se empobrece cualitativamente. Esa identidad no aparece como frontera, valla publicitaria ni folclore sino que es una raíz, inspiración, semilla, horizonte, anhelo, encuentro y ternura. Pero es imprescindible para que la propia misión y gestión no se vacíen y queden varadas en el mero procedimentalismo o mejora tecnológica.

¿Cuáles son las claves y retos? Una buena aproximación sería primero tratar de vislumbrar qué bondades ven The Economist y la Harvard Business School en ese modelo de gestión y gobernanza del papa Francisco. Quizás pueda parecer a alguno un comienzo demasiado intraeclesial o incluso demasiado laudatorio, pero, si The Economist, Wall Street Journal o Harvard Business School están tratando de aprender del modelo, ¿qué significaría que nosotros lo pasáramos por alto? Supongo que un psicoanalista *argentino* podría explicarlo, pero nadie más. Por tanto, ¿cuáles son las características del modelo de gestión que practica el papa? Sin duda Francisco tiene defectos y yerra, pero ahora el foco lo ponemos en aquello positivo que tan prestigiosas instituciones de la gestión dicen admirar. Formulémoslo en diez ideas.

#### **Decálogo de la Gestión Corporativa del papa Francisco:**

1. Diversidad y comunión.
2. Globalidad y reflexión
3. Personalización, ternura y conocimiento directo
4. Foco y descentramiento
5. Simplificación y transparencia
6. Relato y lenguajes del corazón
7. Autenticidad, ética y ejemplaridad
8. Innovación y libertad
9. Liderazgo y compromiso
10. Inclusión, movilización y participación

1. **Diversidad y comunión.** El papa ha llamado a la libertad de expresión de la legítima pluralidad dentro de la Iglesia y reconoce la diversidad que existe en el conjunto del cristianismo y en el mundo. Esa diversidad no la concibe como una amenaza a la identidad católica sino como una fuerza creativa de la que aprender y con la que crear. La diversidad no sólo no amenaza la unión sino que, por el contrario, la legítima diversidad es fuente de comunión. Para las corporaciones, la diversidad surge ya simplemente al reconocer la singularidad de las personas y grupos que forman parte de ellas. Si en algún momento se pensó en que la homogeneidad era la norma es porque se ignoraba o reprimía el pluralismo. Así, el papa consigue que la diversidad y diferencias se conviertan en una fuente de expresión y creatividad, lo cual da mayor adaptabilidad a la Iglesia católica para inculturar el mensaje en los muy cambiantes contextos del mundo.

2. **Globalidad y reflexión.** El mismo hecho de haber sido un no europeo y no occidental el elegido, ya supone un cambio en la mirada. Es alguien no implicado en el aparato eclesiástico romano de la curia y que procede de un país que como Argentina ha sufrido dramáticamente los envites del neoliberalismo hasta conducirlo al colapso económico (manifestado especialmente en el

fenómeno del “corralito”). Su mirada, además, no es sólo desde el Sur sino global, atenta no sólo a distintos puntos del planeta (sus viajes seleccionan lugares inesperados donde la presencia católica no es mayoritaria) sino que realmente piensa globalmente los problemas. Eso no sólo incluye a los diferentes países y regiones sino que posee una mirada ecológica – como demuestra que vaya a firmar la primera encíclica sobre ecologismo-. La propia encuesta realizada en 2013 para preparar el Sínodo extraordinario de la Familia, muestra esa mirada global. Además esa mirada es reflexiva: el primer año ha sido un año de reflexión en el que numerosos grupos han estado aportando diagnóstico y discernimiento sobre distintas cuestiones que luego han dado soporte a una agenda de significativas reformas.

3. **Personalización, ternura y conocimiento directo.** El papa trata cuestiones muy generales pero mira a las personas una a una, trata a las personas atendiéndolas en su singularidad. Cuando la gente va a verle, interactúa con los individuos, tiene detalles de reconocimiento a individuos concretos, no se centra en los célebres sino que se interrelaciona con los más desfavorecidos y esquinados. Esa gestión de las relaciones públicas, capaz de personalizar, se puede ver especialmente cuando en las audiencias recorre los espacios y plazas saludando durante largo tiempo. Cuando pasa va fijando la mirada en personas concretas, no mira a lo lejos o al colectivo general. Con frecuencia llama por teléfono a personas que en situaciones difíciles agradecen su consuelo y continúa manteniendo viva su relación con su familia y amigos. Además, el papa Francisco no cesa de repetir la importancia de la ternura: su modo de relacionarse es amistoso y amable, escucha y se conmueve, es emocionalmente complejo y vulnerable. Eso le da una gran inteligencia emocional y una conexión entrañable con las personas, con las que compromete y a las que también exhorta con comprensión y exigencia. Este contacto personal es coherente con su gusto por el conocimiento directo de las situaciones y su afán por hacerse presente en aquellos sitios donde puede ver directamente los problemas y ayudar con su figura. Un ejemplo extraordinario lo proporciona su viaje a la isla de Lampedusa y sus conversaciones personales con los jóvenes inmigrantes que esperan oportunidades. Ese conocimiento directo le permite formarse una idea más integral, vivencial y veraz de lo que ocurre y aporta mucha legitimidad a sus palabras, que no están formadas sobre informes u opiniones de otros sino sobre su propia experiencia.
4. **Foco y descentramiento.** El papa busca que el conjunto de la Iglesia no se distraiga en sus miles de actividades sino que gane en coherencia poniendo un foco común y un desde dónde compartido: los pobres y personas que sufren. De ese modo, pone al conjunto de la “organización” al servicio de los pobres y la libera de sus ensimismamientos y estériles discusiones internas. Francisco ha hecho una aguda denuncia del *carrerismo* en la curia, la pereza y pérdida de tiempo, de la burocracia vacía de sensibilidad pastoral y de quienes gastan su tiempo y el de la Iglesia en conspiraciones. Francisco pretende limpiar la jerarquía y curia de actitudes que no estén enfocadas a la misión y no se hagan desde la laboriosidad, la servicialidad y la preferencia por los pobres. Decenas de miles de horas pueden ser activadas, retiradas de procesos desgastantes y puestas al servicio de los demás.
5. **Simplificación y transparencia.** El conjunto de la organización está simplificándose. En octubre de 2014, con ocasión del Sínodo sobre la Familia, se ha hablado de simplificación, por ejemplo, de los procesos de nulidad matrimonial. Pero es un programa más amplio de simplificación y austeridad: en los modos de vestir, los medios de vida –el coche, el apartamento, los viajes, etc.-, los procesos (de canonización, por ejemplo) y el conjunto de la curia. Además el papa ha roto el célebre secretismo vaticano introduciendo mayor transparencia –por ejemplo, financiera-. La comunicación con los medios es más accesible, franca y directa, evitando alimentar leyendas ni secretismos que, lejos de alimentar la dimensión del misterio, crean una caricatura de lo que pudo en algún momento ser la seductora personalidad de Jesús. La visión desde y de la Iglesia es más sencilla y eso evita la dispersión y la especulación.
6. **Lenguajes del corazón.** Las formas de expresión han variado también: se emplea un lenguaje que entiende muchísima más gente, alcanza a la opinión pública mundial, llega al corazón de la ciudadanía y los líderes mundiales, y se hace significativo. No es algo meramente formal sino que detrás de ello hay una elaboración profunda de los contenidos –para decir algo complejo

de forma sencilla hace falta muchísima más profundidad- y una comprensión penetrante del corazón de la gente y nuestra época. Además, Francisco recupera un relato más centrado en la figura evangélica de Jesús que dé coherencia narrativa a todo lo que hace la Iglesia. El mensaje se atiende y se entiende, es internalizado y dota al conjunto de cientos de millones de católicos de una narración más integrada y sincronizada.

7. **Autenticidad, ética y ejemplaridad.** El papa Francisco resulta una persona auténtica, creíble y franca. La opinión pública percibe que dice lo que piensa y no trata de engañar. Además, procura con radicalidad que los comportamientos sean éticos y lo parezcan. Los lujos, boatos, vida cortesana, gastos ostentosos y medios desproporcionados son criticados y no apreciados. Ha logrado liberarse de la agenda de actos sociales con las élites cortesanas y las clases pudientes y ha multiplicado su presencia en hospitales, centros sociales y lugares de reflexión como universidades o revistas. Francisco ha roto con el posibilismo que lleva a una falta prudencia o trata de esconder la corrupción o delitos antes que crear escándalo y alarma social. Ha sido especialmente ejemplar su tolerancia cero hacia los abusos y la corrupción. Obispos han sido destituidos y la financiera vaticana ha cerrado más de tres mil cuentas bancarias.
8. **Innovación y libertad.** Algún alto cardenal se quejaba de que los procedimientos del Sínodo de la Familia habían sido nuevos: el latín no fue la lengua oficial, se hizo una encuesta mundial previa en la que millones de personas dieron su parecer, se organizaron círculos de debate, etc. El propio gobierno papal ha sido modificado con la constitución del llamado popularmente G-8: un consejo de gobierno formado por ocho miembros del colegio cardenalicio en donde se discierne, estudia, delibera y planifica sobre distintas cuestiones de alta importancia. Ese grupo de alto nivel es un órgano de apoyo al papa, no un lugar de negociación entre representantes de intereses. Libre de ataduras historicistas o costumbrismos, Francisco trata de poner el conjunto de la organización al servicio de la misión. Como expresó durante el Sínodo, “si una regla no conduce a Jesús es que no es buena regla”. Además, el papa es un pastor y gobernante que goza de una gran libertad. Para ello renunció a su apartamento en el Vaticano y se fue a vivir a la residencia Santa Marta donde come con curas jubilados y duerme en una habitación sencilla. Un modo de vida sencillo le ha hecho más libre para pensar, relacionarse y decidir. Huye de un entorno que controle las relaciones, protocolice la actividad, filtre las comunicaciones y sobreintervenga las decisiones por la presión de organismos y lobbys. Esa libertad hace imprevisibles algunas de las acciones, genera sorpresa y parece que quita límites a lo que parecía condenado a ser siempre lo mismo y determinado por el peso de los milenios y la burocracia.
9. **Liderazgo y compromiso.** El papa ejerce un intenso liderazgo, consciente de que no sólo es un pastor sino también un símbolo: es decir, que no sólo comunica con palabras sino también mediante el lenguaje de hechos. Sus actos y gestos son mensajes al mundo entero. Es una aparentemente contradictoria gestión de colegialidad y dirección personal. Por un lado, el papa ha formado su agenda a partir de lo que los cardenales expresaron en el cónclave que le eligió. Es más, un selecto grupo de dichos cardenales continúa siendo consultado a través del mencionado G-8. Esa “consulta papal” –que es un órgano de gobierno característico de la Compañía de Jesús- sigue no sólo informando y asesorando sino acompañando al papa. El papa tiene su entorno –cardenales del colegio- con las que tiene relaciones personales y “profesionales”, ya que él mismo ha manifestado que necesita vivir no aislado sino con otros con los que compartir cordialmente el ejercicio de su misión. Además, el propio Sínodo de la Familia (extraordinario) fue un ejercicio de mayor colegialidad que en veces anteriores: tanto que algunos señalaban que había un ambiente prácticamente conciliar. El liderazgo del papa emana de un visible compromiso con el servicio a los pobres, a la gente común y al bien común de la humanidad. Ese compromiso percibido como auténtico suscita una adhesión y compromiso de la gente común, tal como lo pone de manifiesto la masiva afluencia de personas a las convocatorias semanales y otros eventos en los que participa el papa y que ya no pertenecen a movimientos organizados sino que proceden del propio pueblo más sencillo.
10. **Inclusión, movilización y participación.** Desde el comienzo el papa ha convocado a la participación de todos (expresado ya en su primer gesto: la petición de que el pueblo le

bendijera cuando salió a saludar al balcón de San Pedro). Desde entonces, no ha dejado de llamar a los católicos y hombres de buena voluntad de las periferias simbólicas de la Iglesia y las fronteras reales de la sociedad para que participen plenamente en la Iglesia. Ha enviado a los pastores y laicos apóstoles de la Iglesia a las periferias al encuentro y convivencia con quienes allí se encuentran. Hace visibles esfuerzos por incluir a quienes e puedan sentir alejados, sean pobres, no creyentes, homosexuales, parejas que viven en uniones, separados o divorciados. Eso, junto con todo lo anterior, ha logrado una movilización universal de los católicos, elevar la dañada reputación de la Iglesia y generar procesos de cambio social de alto impacto liderando a líderes sociales, políticos y culturales. Se ha logrado una mayor unidad del conjunto de la Iglesia universal y con las otras denominaciones cristianas, y una mayor disponibilidad a cooperar con el conjunto de la humanidad.

Tras esta primera parte de motivación, el segundo momento de la reflexión amplía más el foco para recoger en su conjunto la sabiduría de la gestión cristiana a la luz de los desafíos de hoy. ¿Somos capaces de sintetizar en otro decálogo? Demos ya por asumidas las anteriores que enfatiza la praxis de gobernanza del papa y apuntemos algunas nuevas. Vamos a exponerlas aplicadas a la gestión de centros educativos, ya que es el público que me solicita esta reflexión.

### **1. La organización católica es un ecosistema: un cuerpo, no una corporación.**

- Las organizaciones educativas no son corporaciones aisladas (ni siquiera si tomamos en cuenta el conjunto de centros de una orden o congregación) sino que tienen viva conciencia de que alrededor suyo hay un ecosistema de organismos, centros, corrientes de padres con distintas sensibilidades, grupos de pastoral, instituciones públicas, Iglesia local, nacional y universal (Roma), la complejidad de las órdenes y congregaciones con sus distintos departamentos e iniciativas. Por ejemplo, cualquier colegio católico tiene estrechos vínculos con voluntariados sociales, centros sociales, ONG de cooperación internacional, revistas, movimientos o grupos pastorales, parroquias, etc. que son propios de la congregación u orden que es titular del centro. A veces están vinculados institucionalmente a universidades, centros culturales, editoriales, además de muchos otros centros a los que le une una misma tradición y carisma. Difícil es no concluir que las organizaciones católicas no son corporaciones aisladas sino que forman complejos ecosistemas.
- Las tendencias de empresa a nivel global insisten mucho en no concebir las empresas como entes aislados sino como ecosistemas en los que participan múltiples actores (consumidores, suministradores, inversores, reguladores, investigadores, etc.). El potencial de tu organización aumenta en proporción a la riqueza, sinergia y complementariedad entre esos actores. Ese ecosistema debe ser suficientemente amplio como para añadir todo el valor, alcance e innovación que necesita incorporar la empresa. Un ecosistema empresarial (o de otras organizaciones) requiere suficiente diversidad como para incluir a todos los que puedan aportar valor; debe dar oportunidades de participación para que se produzca ese intercambio; y tiene que tener actores con distintas competencias y funciones de modo que haya complementariedad.
- La tradición católica se encuentra este carácter ecosistémico como parte de su propia realidad. Es difícil percibir a la Iglesia como algo monolítico salvo que sólo nos fijemos en un pequeño cilindro vertical de movimientos y autoridades. A poco que uno mire, descubre una enorme red plural de actores con muy distintos roles, funciones, tendencias y especialidades. Alrededor de cualquier organización o centro de la Iglesia hay un amplio cuerpo de entidades y corrientes con las que cooperar. La mayor parte de las veces no son contactos puntuales o colaboraciones utilitarias sino que forman parte del propio cuerpo del centro, vinculadas por pertenencias a la misma matriz, por lazos eclesiales o por territorio o costumbre.
- Quizás el reto está en colaborar no sólo con entidades católicas o religiosas sino con otras realidades creyentes o no creyentes que aporten valor y diálogo con la sociedad abierta. Otro reto es el de suscitar más la participación y valorar la diversidad. Quizás hay algunas áreas temáticas como el ecologismo, la economía social, el aprendizaje del emprendimiento, el arte o el feminismo que no están suficientemente presentes entre las alianzas para poder aprender más. En todo caso, incluir en el ecosistema del colegio un

arco plural de iniciativas que aporten valor debía ser una pregunta que explícitamente se haga cada centro: ¿quiénes pertenecen a ese arco de actores ligados al colegio? ¿Qué nos faltaría? ¿A quién más podemos incorporar o mejor? En todo caso, son desafíos que se plantean en la actualidad muchas empresas (y ONG, etc.) y la reflexión conjunta con ellas sobre cómo implementar el carácter ecosistémico de las organizaciones permitirá aprender más.

## **2. La organización católica siempre se concibe desde la misión y se transforma siguiendo el espíritu: se le aplica bien el método del Business Model.**

- Las organizaciones educativas tienen un foco muy concentrado en la enseñanza integral de sus estudiantes. No es un objetivo de negocio sino un metaobjetivo que implica muchas más acciones que las meramente definidas por el programa curricular. Implica una amplia actividad que no se limita a la instrucción sino que transmite educación a través de todas las oportunidades que suscita la vida en un colegio y muy especialmente a través de la pastoral. La pastoral aporta enseñanza en valores, en creencias, en la educación del sentimiento y la belleza a través de celebraciones, formas de expresión, etc. La educación ciudadana está presente a través de las diversas campañas, la oferta continua de compromisos y voluntariado, la cooperación para organizar eventos, la conexión con el planeta y todas sus buenas y malas noticias... Esa misión de la enseñanza lo organiza todo y todo el resto –incluido el currículum– está al servicio del cumplimiento de esa misión. Ésta es precisamente la clave de la metodología del Business Model según la cual deben organizarse las empresas y otras organizaciones.
- El Business Model es un método para ordenar todos los componentes necesarios en una entidad para maximizar el cumplimiento de su misión (en una empresa dicha misión es en gran parte el margen de ganancia). El Business Model es un enfoque aparecido a final del siglo XX para permitir que las empresas se reorganicen en entornos extremadamente variables en los que las corporaciones basadas en normas acaban siendo obsoletas. En el Business Model todo es relativo a su mejor disposición (o desaparición) para alcanzar la misión que se propone. En definitiva, es la misión la que lo estructura y da razón a todo y no al revés. En algunas organizaciones las reglas son tan rígidas o las categorías de personal (por ejemplo, las jerarquías) están tan centrados en conservar su poder que acaban siendo disfuncionales para la misión de la empresa.
- La tradición católica vive pendiente del Espíritu: es una organización según el Espíritu y eso genera continuas reconversiones y adaptaciones de las organizaciones. Pese a que usualmente parezcan inamovibles a la opinión pública, las organizaciones religiosas –entre ellas, los centros de enseñanzas– son muy versátiles si tenemos en cuenta su ciclo temporal. Algunas organizaciones de enseñanza casi se remontan a un milenio, pertenecen a tradiciones que tienen 500, 600, 700 u 800 años (como en 2016 cumple nuestra tan apreciada Orden de los Dominicos, fundada en 1216). Han superado guerras, plagas, crisis, revoluciones, depresiones, atentados, etc. Ciertamente han logrado hacerlo porque tienen el foco puesto en la misión principal y no en normativas u otro tipo de ataduras. No es fácil que una institución se disponga de tal modo que sea guiada por el espíritu y no por las rutinas, reglas o papeles, pero parece que está en la naturaleza eclesial tratar que sea así. Cuando uno mira cómo un centro educativo hace todo lo posible para educar integralmente a los estudiantes, comprende que realmente el método misional del Business Model es algo que está dentro de él.
- Los desafíos están en ser capaces de no ser constreñidos por las normativas de contextos no deseados en los que se encuentre el centro, sino ser capaz de trascenderlas y poder enseñar integralmente. Una buena articulación pastoral y las alianzas con otras entidades educativas (ONG, revistas, etc.), así como una permanente y dinámica innovación pedagógica son cruciales para la supervivencia del Business Model de los centros educativos católicos.

## **3. La crucial interioridad de las instituciones**

- Toda institución tiene una interioridad: es el conjunto de valores, creencias, disposiciones, sentimientos colectivos... El “espíritu” que inspira y conforma toda la organización. La vida interior de una institución se alimenta o se descuida, se enriquece o empobrece, nutre la

acción práctica de la entidad o se vacía. La interioridad de una organización cristaliza en una tradición, pero no se reduce a ella sino que es mucho más abierta e inacabada, intangible y espiritual (en el sentido de un diálogo fluido con la realidad pura y dura del mundo y de cada participante en dicha institución). Gran parte de la crisis económica y política que sufrimos se debe a que muchas instituciones centrales de la sociedad han corrompido su interioridad o crudamente está vacía. Si no hay interioridad, la gente no puede socializarse en el espíritu (valores, creencias, modos, formas de sentir, etc.) de una organización y ésta no podrá orientar las decisiones y acciones de sus miembros.

- Es una obviedad decir que la tradición católica requiere que sus organizaciones tengan no sólo interioridad sino que ésta sea muy rica, sofisticada y compleja, cultivada y recreada, íntimamente conectada con las personas relacionadas con la organización. Es ésta una de las características que posiblemente más necesario es aportar al pensamiento sobre las organizaciones: esa interioridad hace de los códigos deontológicos algo vivo y no meras formalidades; hace de las acciones procesos creadores y no meros procedimientos; logra un compromiso de los actores arraigado en el corazón y no reducido a contratos. La idea de "interioridad" es difícil de aprehender por la academia a la hora de analizar las organizaciones, pero progresivamente se van acercando a nociones similares aunque no tan completas: se habla de núcleo de valores (Value Core), núcleo de disposiciones, inteligencia emocional colectiva o categorías aproximadas.
- En los centros educativos católicos, el cuidado del carisma, la espiritualidad y la pastoral son elementos indispensables. La pastoral es uno de los más importantes recursos de las escuelas católicas para generar interioridad y que comunique con todos los aspectos de la vida de la institución.
- Quizás el mayor reto consiste en una valoración mayor de la pastoral en el Business Model de la gestión escolar católica y mejorar la articulación con el conjunto de la organización y funciones específicas.

#### **4. Discernimiento y deliberación**

- El mayor desafío de todo el nuevo paradigma informacional es un mejor discernimiento y deliberación. Está establecido que vivimos en una sociedad de la información y eso significa que el modo de desarrollo es informacional. ¿Qué es el modo de desarrollo? Es el modo principal por el que una organización maximiza su productividad, legitimación y misión. El modo de desarrollo informacional (a diferencia del agrario o industrial) consiste en la mejora de los modos de captar, procesar y aplicar la información de que se dispone. Las organizaciones son mejores conformen mejoran sus capacidades y modos de recoger información, deliberarla (y para eso la procesan, analizan, ordenan...) y aplicarla o expresarla. A fin de cuentas, es un problema de discernir información (hechos, signos, datos, etc.) y deliberar bien para tomar las decisiones prácticas adecuadas (aplicarla). A veces grandes empresas son vencidas por pequeñas start-ups porque éstas sencillamente tienen una forma más novedosa y eficaz de comprender la misma información, la deliberan más acertadamente y por tanto sus aplicaciones son más competitivas. La gran inversión que las organizaciones hacen en sistemas de calidad y evaluación tienen como fin mejorar la calidad informacional de dichas entidades. Los análisis de Big Data, las encuestas de satisfacción, las competencias de meditación que desarrollan algunos equipos directivos de multinacionales o los centros de investigación e innovación de las corporaciones tienen como destino hacer organizaciones más informacionales.
- El catolicismo se caracteriza por ser una comunidad de discernimiento. Pese a ser llamada una de las religiones del Libro, el cristianismo se basa en la presencia de Dios como Espíritu Santo en el mundo. Tras la Resurrección de Cristo, éste envía el Espíritu al mundo y revela sus muchos carismas y dones. Para conocer la voluntad de Dios, Cristo dice que hay que buscar lo que dice el Espíritu. Espíritu es Pneuma y lo Pneumológico es lo propio del espíritu. La Iglesia es una comunidad pneumológica: busca qué dice el Espíritu para poder guiarse. Como en Pentecostés, la primacía es la de la recepción del Espíritu Santo, que sopla allí donde menos previsible puede ser. Eso ha hecho que la Iglesia haya desarrollado una sabiduría muy sofisticada basada en el discernimiento espiritual. Varias tradiciones espirituales en el cristianismo han encontrado modos muy complejos y profundos de discernimiento y modos de deliberación grupal muy desarrollados. Por ejemplo, la

espiritualidad ignaciana se basa en un extenso sistema que busca interpretar los movimientos interiores de los espíritus en la persona y el mundo. La deliberación benedictina, por mencionar otro también conocido ejemplo, ha sido inspiración para la deliberación democrática moderna (especialmente la propia de la democracia estadounidense). La calidad de una comunidad eclesial se juega en gran parte en la capacidad que tienen para discernir los signos del Espíritu y deliberar qué puede, quiere y debe hacer. Sin duda hay otras fuentes de revelación: la Biblia, la oración y la mística, la tradición, la unidad expresada en el pastor... Pero en todas es el Espíritu el que guía la lectura, la experiencia, la interpretación, la decisión... El conjunto de tradiciones, espiritualidades y carismas que confluyen en la sabiduría cristiana pueden ayudar a las organizaciones –religiosas o no- a discernir con mayor finura y certeza, a deliberar con más prudencia y libertad, a decidir con mayor justicia, acierto y paz. Sin duda hay avances informacionales que ayudan a la propia Iglesia y enriquecen sus medios y modos, pero tampoco hay duda de que las tradiciones no sólo pesan sino que ayudan a la informacionalización de las organizaciones y el conjunto de la sociedad.

- En los centros escolares hay multitud de momentos en los que personas y grupos tienen que discernir los acontecimientos, sentimientos e intenciones de las personas y grupos. Hay numerosas ocasiones ordinarias en las que grupos de directivos, docentes, trabajadores, alumnos, padres, pastoralistas y educadores, etc. tienen que deliberar algo. Mejorar la informacionalización de un centro no es lo mismo que informatizar un centro: la clave del modo de desarrollo (o la fuente de productividad, legitimación y desarrollo) de una escuela católica es cómo es capaz de conocer mejor las cosas (discernir), cómo puede deliberar y elegir entre las opciones. Los desarrollos de FERE a partir de la teoría de inteligencias múltiples creo que han avanzado mucho en esta buena dirección.
- Quizás el reto esté en tener mejores capacidades para la informacionalización, la participación de todos, ser mejor en trabajo de equipo y ser buenos en deliberación grupal, cultivar la sensibilidad para discernir riesgos y oportunidades... A fin de cuentas, darle profundidad a la informacionalización para que no quede en meros datos sino que llegue al corazón y espíritu de las cosas.

##### **5. Organizaciones misericordiosas**

- Una preocupación recorre el mundo de las organizaciones: el “engagement” porque el personal no se compromete suficientemente con la corporación; la gente se siente desafecta y no es feliz en el trabajo. Y además aparecen algunos tipos de satisfacción o disfrute que son patológicos como la adicción al trabajo o la incapacidad para conciliar vida y trabajo. Las organizaciones se dan cuenta que el neoliberalismo ha conducido a hacer organizaciones en las que actúa el puro poder, los entornos están deshumanizados y las personas se “desenganchan” o directamente emprenden acciones de sabotaje de baja intensidad. Ese malestar se transmite de una u otra forma a los clientes y eso hace la empresa insostenible. Además, hay una creciente crítica ciudadana contra las prácticas inmorales de las empresas y una preferencia por las empresas que se comprometen con códigos éticos estrictos, crean valor para el conjunto de la sociedad y sobre todo por la economía social y el comercio justo. Ser organizaciones que no sólo respeten el derecho y tengan tratos justos sino que sean misericordiosas y procuren el desarrollo integral de sus actores (físico, moral, social, profesional, familiar, etc.) parece un imperativo cada vez más difícil de obviar para quien quiera ser una empresa de futuro y no una mera operación especulativa pasajera. Hay una corriente de “Ethic business” que reaccionó contra las organizaciones neoliberales y ha desarrollado esta cuestión junto con la responsabilidad Social Corporativa, las auditorías sociales, la reputación empresarial o la gobernanza participativa.
- El mundo católico cultiva integralmente las virtudes y hábitos. Desde un punto de vista teísta o no teísta, cristiano o no cristiano, las virtudes clásicas de Jesús y especialmente la misericordia están incorporadas al ADN de la civilización forjada alrededor de los Derechos Humanos. Aunque ciertamente en ocasiones las organizaciones católicas no se comportan según dichas virtudes, bienaventuranzas y misericordias, no se puede negar que forman parte del legado de cada una de sus instituciones. Hay que hacer más misericordiosas a las empresas y organizaciones de nuestra civilización: que sea posible no sólo el desarrollo



humano integral sino que en su interior y con sus socios y clientes rijan los principios de compasión, fraternidad, justicia y reconciliación. Sin duda las organizaciones católicas pueden aprender mucho de cómo otras entidades aplican esos principios y otros de raíz no cristiana; es eso tan cierto como que las organizaciones católicas tienen el deber de compartir con tolerancia y humildad su patrimonio sapiencial. Las escuelas de negocio católicas tienen la responsabilidad de desarrollar estos principios y los anteriores. No sólo es bueno sino que además el mundo de las organizaciones, el cumplimiento de sus distintas misiones legítimas y la ciudadanía lo demandan.

- Especial interés hay en que los centros católicos transmitan la misericordia, la esperanza, el amor y la fe no sólo a sus alumnos sino a todas las personas implicadas en las escuelas. Sin duda es una aspiración que ocupa una parte esencial de las preocupaciones de directivos y responsables de dichos centros. Para ello primero el propio centro debe aplicarlo en su ordinario funcionamiento, en su política de recursos humanos, en los modos de convivencia entre el personal y todos los actores participantes. Un ambiente más misericordioso y esperanzado aumenta el rendimiento de los esfuerzos que cada uno ponga y mejora la calidad del conjunto de la organización, así como el compromiso de todos los actores –sean personal, alumnos, padres y otros socios-.
- Especialmente desafiante es ser capaz de desarrollar modos de perdón y reconciliación cuando hay conflictos, algo que parece tremendamente difícil en otras organizaciones. También es un reto ser tolerantes al fracaso, extraer su sabiduría y convertirlo en palanca para la esperanza y la búsqueda de innovación y mejoras.

#### **6. La dimensión celebrativa**

- Las organizaciones tienen problemas para lograr la identificación de sus participantes (trabajadores, clientes, etc.) con la corporación. Para ello implementan políticas de identidad corporativa, merchandising de la empresa para personal, clientes y familias, eventos de carácter expresivo, actividades artísticas o deportivas, himnos, etc. Parece que el cultivo de la identidad y la expresión de la misma es un problema que en muchos casos no ha conseguido un cauce adecuado. Hay sin embargo ejemplos de lo contrario: por ejemplo, Apple tiene una fuerte y orgullosa política de identidad con trabajadores y clientes, que roza el fervor y dispone de eficaces celebraciones para comunicarla y potenciarla.
- La Iglesia sabe de celebraciones, de simbolización y ritos. La belleza y la estética son una dimensión esencial de la vida cotidiana de las instituciones de la Iglesia, incluso aquellas que son más funcionales. Raro es que no haya una capilla, celebraciones, ornamentación, elementos estéticos, etc. La dimensión celebrativa y festiva, así como la estética, es una de las más marginadas en un mundo organizacional que parece seducido por la función y la utilidad. Y eso tiene consecuencias ya que no se consigue la identificación necesaria para tener modelos de negocio sostenibles y expansivos.

#### **7. Diversidad**

- Las organizaciones actúan en contextos cada vez más velozmente cambiantes, en los que las singularidades se multiplican y las culturas se presentan y mezclan más. Sin reconocer, comprender y trabajar la diversidad no es posible ser una organización no sólo sostenible sino siquiera viable. Una de las principales competencias de los directivos hoy en día es el trabajo con la diversidad.
- El sociólogo Ronald Inglehart tiene razón cuando afirma que el catolicismo es la comunidad más cohesionada pero también es cierto que la diversidad en su interior es enorme y fascinante. Si tan sólo contemplamos las quinientas congregaciones y órdenes que hay activas en este país, con el gran arco iris de espiritualidades, carismas e historias, es asombroso. Pero además hallamos una gran pluralidad de posiciones y sensibilidades en el catolicismo: casi tantas como corrientes hay en el país. Hay tradiciones católicas con sensibles variaciones según nacionalidades y regiones; hay iniciativas católicas de distintos signos ideológicos; diferentes estéticas y gustos, advocaciones e invocaciones relacionadas con santos, vírgenes y Cristos; características generacionales, escuelas teológicas, dedicaciones pastorales, etc. Imaginemos eso extendido ahora a todo el planeta y a la conciencia católica o universal que pone a todo ese mundo en diálogo. EL catolicismo ha

hecho suyo el principio de universalidad junto con el de diversidad y la riqueza litúrgica, espiritual, cultural y misional es descomunal. Sólo tentaciones no católicas pueden querer reducir dicha diversidad cuando no es confusión sino expresión de la creación del propio Espíritu en la singularidad de cada individuo, cada pueblo, cada cultura y en todas juntas dialogando, mezclándose y creando entre ellas.

- El reto de la diversidad debe superar las tentaciones del sobreinstitucionalismo. El equilibrio entre la unidad y la estandarización no ha sido fácil de mantener históricamente. Hacer de la diversidad y tolerancia principios para la construcción de la unidad y comunión es un desafío especialmente importante en una tradición católica que como la española no la ha hecho suya en prolongados periodos históricos.
- Defender la pluralidad y diversidad es además el mejor marco para cultivar una laicidad incluyente que aliente la participación de todas las expresiones en la vida pública y en la gestión de los bienes y servicios comunes de la sociedad –como es la educación.
- La pluralidad y diversidad se puede también a las políticas de identidad de las escuelas. A veces se plantean dilemas que piensan sobre el grado de identificación que se debe exigir o reclamar al personal que trabaja en un centro o a los alumnos. Las identidades no son duales sino espirales: no se excluyen (una u otra) sino que se desarrollan gradualmente. El principio de gradualidad está firmemente arraigado en la moral católica. Quizás necesitamos que cada uno desarrolle al máximo el patrimonio espiritual y sapiencial de cada tradición según sus singulares características personales. Sin duda es importante que haya un grupo mayoritario de educadores que actúen desde el núcleo religioso y pastoral, pero la presencia de otras modulaciones también hacen una importante contribución al colegio siempre que sean capaces de empastar con los modos más intensos y explícitos de religiosidad. En esto hace falta reflexionar más y mejor sobre las ya numerosas experiencias.

#### **8. Profundidad cultural**

- Las organizaciones tienen problemas para informacionalizarse porque muchas veces son superficiales o carecen de recursos y profundidad para comprender los acontecimientos, las culturas o los sentimientos de la gente. A veces van saltando de moda en moda porque no tienen raíces suficientes. Ser densamente cultos es uno de los recursos más valorados para que las competencias estén equilibradas y uno tenga una mirada honda y panorámica sobre cuyo fondo poner cada cosa en su lugar.
- La complejidad, sofisticación y volumen de la cultura cristiana en general y católica en particular es descomunal. Ya sólo la profundidad histórica de las organizaciones hace que las cosas se piensen de forma especialmente acertada. El problema es que con frecuencia ignoramos dicho patrimonio y no cultivamos el aprendizaje de otras sabidurías religiosas y culturales con las que enriquecer nuestras raíces. Dotar a nuestros educadores y educandos de una cultura profunda es una de las principales necesidades e nuestras organizaciones. La propia gestión se hace de modo distinto si uno tiene la suficiente memoria histórica para analizar las cosas y la sabiduría para hacerlo con hondura.

#### **9. Creatividad**

- Las organizaciones son creadoras de valor. La creatividad es una de las competencias individuales y grupales más apreciadas. Esa creatividad implica emprendimiento, proactividad, innovación...
- Lo creacional es una característica del catolicismo: generar, perfeccionar, progresar, mejorar, servir, construir, una condición activa. Incluso la contemplación es activa creación de relación.
- Uno de los mayores retos de nuestras escuelas católicas es no sólo educar gente institucional y socialmente integrada sino preparar a gente para el mundo de hoy: emprendedores, creativos, proactivos, asociativos, cooperativos, gente con raíces y a la vez gente con alas.

#### **10. Bienes comunes**

- A las organizaciones la ciudadanía las examina según el valor y bienes comunes que crea para la sociedad, la utilidad que alcanza para el conjunto de la sociedad y no sólo para sus clientes. Aún buscan las empresas cómo darle forma a esta demanda del mercado.
- Las escuelas católicas crean bienes comunes y no sólo para sus clientes, padres y alumnos. No sólo son una plataforma vecinal, comunitaria y urbana para distintas actividades, sino que da soporte a una amplia red de entidades que generan servicios para la sociedad. La gestión de un centro educativo tiene que ser capaz de responder a todos sus “clientes” y hay una demanda general que pide que sean creadores de bienes comunes (por ejemplo, egresados con un alto sentido cívico o formar gente muy emprendedora y transformadora).

En conclusión, la sabiduría cristiana tiene un enorme diálogo que mantener con el pensamiento de la gestión de organizaciones en general y de las educativas en especial. Y eso no motivado por intereses propios sino porque nuestro mundo tiene enormes necesidades, desafíos y oportunidades a los que sólo juntos podemos responder mejor. La identidad –comprendida sapiencialmente, desde la dinámica de encuentro, dialogante, con profundidad cultural, apertura a la alteridad, personalización, pluralidad y belleza, servicial, humilde e inclusiva, trascendente y en honesta búsqueda de la verdad...- es el mayor recurso con el que cuenta la gestión integral de las escuelas cristianas. Lejos de ser un lastre, un pesado pasado, folclore o superficialidad, es el humus donde las mejores prácticas pueden aparecer y renovarse una y otra vez. El pensamiento más moderno sobre organización, gestión y empresa converge cada vez más con muchos de los núcleos de la eclesialidad. El mundo nos pide a la tradición cristiana de la organización humana que aportemos lo mejor de nosotros a desafíos cada vez más globales y profundos: ¿seremos capaces de hacernos cargo de nuestro patrimonio de sabiduría? ¿Sabremos expresarlo con amistad, compartirlo con humildad, aprender de lo que los otros nos enseñen de él aunque no sean creyentes, ponerlo en diálogo con otras tradiciones, inculturarlo y recrearlo en una nueva generación con esperanza y frescura? Quizás nos hayamos olvidado de cómo hacerlo y entonces sólo tenemos que hacer una cosa: volver a que nos enseñe a hacerlo aquel Jesús tal como lo hacía por las calles, con los más sencillos, con suma libertad y amistad. Entonces, como dice el papa Francisco, “cada vez que regresamos a la fuente de la experiencia cristiana se abren nuevos caminos y posibilidades impensables» (Papa Francisco, Discurso del 4 octubre 2014).