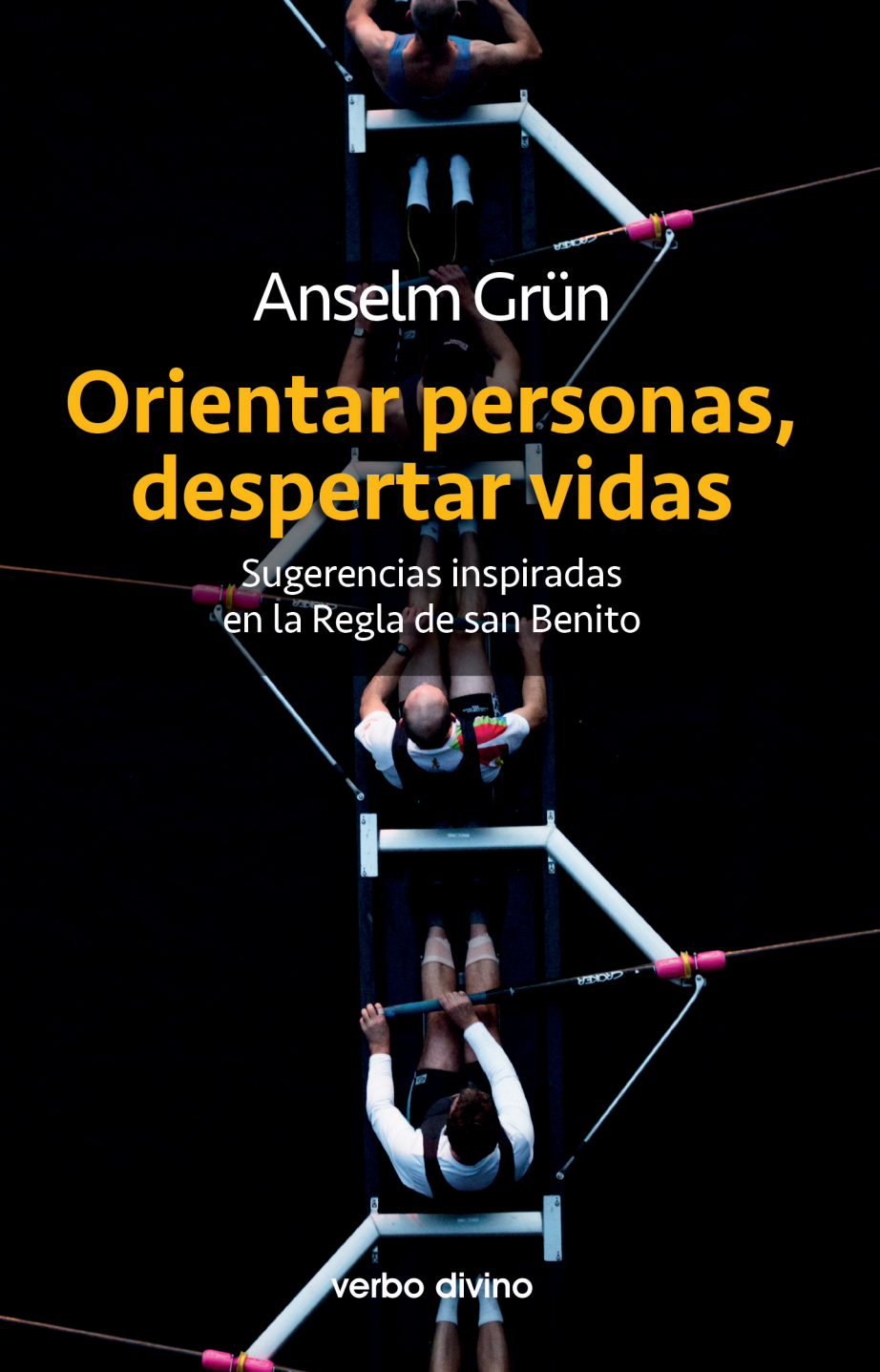

Anselm Grün

Orientar personas, despertar vidas

Sugerencias inspiradas
en la Regla de san Benito

verbo divino

Orientar personas, despertar vidas

Anselm Grün

Orientar personas, despertar vidas

Sugerencias inspiradas en la Regla de san Benito

evd

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
   - Creer en el fondo bueno que hay en el hombre 43
   - No contristar 49
   - No menospreciar 54

3. LA DIRECCIÓN COMO SERVICIO 57
Atender a la propia alma 57
El camino espiritual de la entrega 61
Servir a la vida 62
Suscitar creatividad 67
Sanar 68
Conocer los signos de los tiempos 70
Traspasar cargos 72
Responsabilidad con la sociedad 73
Dirigir como tarea educativa 75
Hospitalidad 78
Responsables ante Dios 79

4. LA MANERA DE TRATAR LAS COSAS 81
Respeto a los bienes 81
El trato espiritual con el dinero 83
Servir con el dinero a las personas 90
La libertad frente al dinero 90
Una actitud llena de fantasía ante el dinero 91

5. LA ACTITUD ANTE LAS PERSONAS 95
Una buena palabra 95
No entrometerse en todo 100
Transmitir informaciones 101
Aprecio 102
No disgustar 104
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

Afrontar la verdad 115
Hablar con el corazón..... 117
El miedo paraliza, el amor vivifica 118
Dar con la medida justa..... 120
Sin envidia ni suspicacia 121
Discernimiento y moderación 125
Equilibrio entre los fuertes y los débiles..... 127

6. LA PREOCUPACIÓN POR UNO MISMO.... 133
Distribuir las energías 133
Sin adicción al trabajo 134
Equilibrio del alma 135
Pureza de corazón 137
El espacio interior de la quietud..... 139

7. LA META DE LA LABOR DE DIRECCIÓN: LA CULTURA ESPIRITUAL DE LA ACTIVIDAD DE EMPRENDER..... 141
El momento oportuno..... 141
El clima de trabajo..... 143
La casa de Dios 145
Visión..... 150

EPÍLOGO..... 153

BIBLIOGRAFÍA..... 157

Introducción

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 suyas 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 (*prudentia*). 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

A 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, despreciando 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