

**Congreso de Empresarios
San José de Costa Rica**

**El ejercicio virtuoso de la autoridad y el liderazgo.
P. Guillermo Carmona**

Introducción:

En esta exposición, que quiere ser un detonante para el diálogo sobre el tema central de este congreso, invito a todos los participantes a descubrir al líder que vive dentro de cada uno, potenciarlo y despertar la alegría de serlo.

Doy por sentado la necesidad que hay en el mundo de una dirigencia que responda a las necesidades del hombre de hoy y que no la ejerce en forma viciosa.

El término "autoridad" ha perdido su identidad. Precisamos, por tanto, describir lo qué entendemos por ella. Debido al tiempo disponible, compartiré solamente tres aspectos: el mal ejercicio de la autoridad, el ejercicio virtuoso del mismo y el espejo en el que la autoridad y el líder debería espejarse permanentemente. Complementaremos la exposición con dos testimonios, presentados por dos hermanos argentinos, que ilustrarán aspectos teóricos con la praxis que ellos han tenido.

Todos estamos llamados a ser autoridad, ya que todos -en alguna dimensión de la vida- tenemos gente que depende de nosotros, ya sea en la familia, la universidad, la comunidad barrial, el sindicato o el club deportivo y sobre todo la empresa. El primer liderazgo, y del cual emergen los otros, debería ser el de uno mismo: sería poco coherente conducir a otros, si uno no sabe conducirse a sí mismo. Estamos llamados a ser líderes porque en algún campo de la vida hay personas que nos siguen. Por otro lado, la autoridad y liderazgo, más que "aptitud" es "actitud" y "comportamiento". Sobre esto debatiremos en esta charla.

Los invito a que mientras escuchamos esta exposición, puedan percibir los "diálogos internos", es decir, aquello que despierta en nosotros la escucha activa del tema. Esto se basa en el principio de Santo Tomás de Aquino, que afirmaba: "Todo lo que se recibe, se recibe al modo del recipiente". Es decir, cada uno recibirá esta charla de acuerdo a su "recipiente": su experiencia de vida, su disponibilidad anímica, su deseo de penetrar en el tema y dejarse cuestionar, etc. En este auditorio habrá entonces tantas formas de captar estas palabras, cuantas personas se han congregado en este lugar. Si escuchásemos los diálogos interiores, podríamos aprender muchas cosas...

Descubrir al líder que hay dentro de uno es una cierta provocación: "debes tomar conciencia de que hay valores en tu interior que aún no están explotados, ¿por qué no los descubres y educas?"

1. El mal ejercicio de la autoridad.

Partimos del ejercicio vicioso de la autoridad. No porque nos guste, sino para contraponerle el modo virtuoso de ejercerlo. Entramos en la noche para percibir mejor la mañana... Veamos algunas de estas formas negativas:

a. El liderazgo autoritario.

El líder autoritario ejerce su poder y dominio con la impronta de la obligación, la obediencia ciega, la sumisión y el castigo. Es el caudillo que manda y no tolera ninguna corrección o crítica.

El líder autoritario es como un señor feudal, que camina con el ceño fruncido, el puño levantado, el dedo acusador y la mirada severa, amenazante. Sus palabras ratifican sus gestos: "¡Cómo se te ocurre!"; "¡Espero que sea la última vez!"; "¡Vos no sabes nada!"; "¡Mocoso de porquería, es hora de que aprendas a obedecer!"; "¡No tienes idea de lo que estás hablando! Mejor te callas, ¿sí?". La historia tiene una enorme galería de jefes autoritarios, no sólo en la casa y el colegio, sino en dimensiones trágicas: aquellos conductores que hicieron tanto mal en la historia, también en nuestros países latinoamericanos. ...

Líderes dominantes engendran personalidades rebeldes o sumisas. No cabe otra opción: o la dependencia o la guerra. Si es la sumisión, será porque la autoridad es demasiado fuerte, o porque no se quieren perder los privilegios que regala esta obediencia ciega. Si es la guerra, entonces no habrá lugar para la convivencia. Mejor es hacer las valijas y emigrar a otro espacio físico y psíquico. De lo contrario, no se podrá sobrevivir.

b. El liderazgo sobreprotector.

Es lo opuesto al autoritario, pero con sesgo parecido en cuanto a la intención de dominio. Los analistas transaccionales lo llaman "el padre nutricio". Están siempre amparando, protegiendo, defendiendo y sirviendo. "Cúidese, mi hijo, no se vaya a resfriar". "dígame cuando sale y cuando llega", "no salude a nadie por la calle", "venga que yo le voy a atar los zapatos"...

En el liderazgo sobreprotector hay muchas veces un deseo fino de dominio. Es la incapacidad de dejar que el otro crezca, que camine solo; es suprimir, impedirle el riesgo de la libertad. Sin libertad, la persona se siente esclava y enjaulada. De allí que padres que malcrían a sus hijos los hacen individuos incapaces de asumir los desafíos de la vida. En todo cuanto ellos hacen están mirando de reojo la aprobación o la protección del padre o a la madre. Se sienten y se saben indefensos. Esto sucede también en categorías sociales y políticas. Lo hacen todo, cuando delegan están permanentemente bajo la sospecha de que si no los controlan, no harán la tarea o la gestión como ellos piensan que deben hacerlo. Son insoportables, siempre "con las mejores intenciones", por supuesto.

c. El liderazgo manipulador.

Es el ejercicio maquiavélico de la autoridad y el liderazgo. Líderes así son los que saben tocar los registros que le permiten alcanzar las metas que casi siempre son egoístas y autorreferentes. Son narcisistas por excelencia, ya sea en un sentido genérico o patológico. No les interesan las personas, sino su proyecto, sus planes, los aplausos. Manipulan a la gente para que ellas les sirvan.

Líderes manipuladores generan un rechazo visceral cuando los demás se dan cuenta del juego perverso que hacen. El desengaño y la desilusión destronan al ídolo. Surge finalmente el desprecio, el abandono, el odio.

Muchos de estos líderes manipuladores aparecen como diplomáticos y simpáticos. Captan la atención de los otros y son atractivos. Encandilan. En muchos de ellos hay una búsqueda desmedida de compensación y de poder

casi omnímodo. Son personas perversas y nocivas que a la larga borran con el codo lo que escribieron con la mano.

d. El liderazgo abúlico.

Es la incapacidad de mando o conducción. Puede que tengan las ideas claras y diseñen estrategias maravillosas, pero son incapaces de llevarlas a la práctica. Creen que pueden mover el mundo simplemente criticándolo. En realidad, lo que remueve la tierra no son las ideas o los planes, sino las topadoras, los hechos. Hablan del "deber ser", pero no mueven un dedo por cumplirlo.

El conductor abúlico produce una sensación de inseguridad. No se sabe en realidad qué es lo quiere y hacia dónde se va. Por eso provocan la anarquía. La sensación de descontrol despierta al líder o al caudillo, la mano fuerte y a veces dominante. Es la "vida no vivida", al decir del P. Kentenich.

¿De dónde provienen estos ejercicios nefastos de la autoridad? Son muchos los factores que pueden influir: el temperamento, la influencia del hogar y los espejos en los cuales la autoridad se refleja. Los espejos influyen poderosamente en el estilo de conducción y liderazgo. La observación de sí mismo, la apertura a dejarse complementar y criticar, el análisis honesto de las capacidades y limitaciones, serán esenciales a la hora de tomar distancia de los espejos negativos y romper el hechizo que ejercen. Pero no es fácil superar el hechizo. Siempre es posible de hacerlo, pero el camino es eminentemente pedagógico, por lo cual lo analizamos en este contexto de cambio.

2. El ejercicio virtuoso de la autoridad y el liderazgo.

El líder y la autoridad jurídica y moral.

La palabra autoridad, con la que se asocia al líder, ha ido perdiendo su inocencia. Las figuras viciosas de conducción le han quitado su ilusión. Y sin embargo es posible aspirar a ser un líder verdadero.

Este líder debe adquirir *la autoridad moral* para ejercer su liderazgo. Transcribo aquí un concepto de José Kentenich sobre la autoridad moral, que él llama también autoridad interior, muy diferente a la autoridad jurídica o autoridad exterior:

"Conducir es servir desinteresadamente la vida de los otros. Distinguimos autoridad interior y exterior. Se relacionan entre sí como causa y efecto. Hay que considerarlos como una totalidad orgánica. La autoridad interior -"auctoritas"- se basa en el servicio creador y desinteresado que se otorga a la vida ajena. Tener autoridad, desde este punto de vista, significa "auctor o auctor esse", es decir, ser autor y promotor de la vida ajena autónoma." (Para un mundo del mañana)

La autoridad jurídica se caracteriza porque es delegada, viene de afuera y está ligada a una jurisdicción y tiempo determinado. Es la que posee el gerente, el ejecutivo y directivo de una institución, un político que detenta un cargo o el director de una institución educativa.

A diferencia de aquella, la autoridad moral o autoridad interior no es delegada sino adquirida; no viene de afuera sino que se conquista desde adentro. Tiene rasgos de universalidad y vale -de alguna manera- para

muchos. Cuando murió Juan Pablo II, muchos diarios del mundo publicaron sus titulares con la siguiente frase: "murió la última autoridad moral del mundo". El Papa actual, Francisco, va logrando esa autoridad moral debido a sus gestos, acciones y palabras.

La tragedia de la autoridad, por ende, del líder y de todo dirigente, se produce cuando alguien que posee autoridad jurídica, no se esfuerza por adquirir -al mismo tiempo- la autoridad moral. Cuando esto sucede, se cae en la farsa, el ridículo, en el ejercicio de la fuerza, en la coacción y el miedo, en el castigo y no en la virtud.

¿Cómo puede el líder conquistar la autoridad moral? Hay medios para eso:

En primer lugar, a través de la autenticidad de vida, la coherencia y honestidad. Sólo el testimonio despierta la adhesión de la gente. La palabra que no halla respaldada con la vida se transforma en una mala palabra.

En segundo término, por medio del servicio a los demás. El poder puede interpretarse como dominio o como servicio. A mayor servicio, mayor autoridad moral. "Servicio desinteresado a la vida ajena" (José Kentenich) es lo opuesto al poder entendido como medio de enriquecimiento y búsqueda de privilegios personales.

Tercero: La capacitación y aptitud para ejercer el cargo. La autenticidad y el servicio no alcanzan. Es preciso también ser idóneo y capacitarse para el trabajo que se desempeña. Esta capacitación es un proceso y debería ser permanente. No es algo de una vez para siempre, sino que precisa actualizarse día a día.

Cuarto, la creatividad es otro elemento importante para crecer en autoridad moral. No se es creativo sólo por hacer cosas diferentes. Ser creativo implica buscar caminos originales pero en la línea del fin u objetivo a alcanzar. La creatividad se basa en la motivación, está planificada y no es el fruto de la improvisación o exabruptos del momento. Es sumar y despertar a los dormidos con sorpresas que entusiasman y comprometen.

Quinto, la autoridad moral surge de la capacidad de unir y convocar. Un líder no es el que segrega y separa, sino el que convoca y reúne. Quizás no se llegará a la unanimidad de criterio, pero sí al consenso, que consiste en que todos pueden dar su punto de vista y son escuchados; una vez logrado el discernimiento y tomada la decisión por la autoridad competente, todos se alinean detrás de ella y buscan concretarla. El líder permite el disenso, pero no la desunión.

En sexto lugar, la autoridad moral depende de la capacidad de comunicación del líder. Tal capacidad debe él emplearla para despertar confianza en su gente, para que todos puedan creer en el sueño o proyecto común. La comunicación no es simplemente el diálogo -si bien lo incluye- sino la virtualidad para hacer creer que lo que propone es factible de realizarse.

Finalmente, *el líder, sobre todo si está abierto a la trascendencia, debe sentirse instrumento de Dios*, libre en sus decisiones y acciones, pero que busca el apoyo y la fortaleza de lo alto. Para eso debe recurrir a menudo a la gracia y a los "consejos" o inspiraciones de arriba. Debe cultivar una vinculación cercana y directa con el "jefe".

3. El espejo de la autoridad y del líder.

De abril de 1943, hasta comienzos de 1944, el Padre José Kentenich dictó en el campo de concentración de Dachau una obra que tiene 5.870 estrofas y que lleva el título: "El espejo del Pastor". Lo hizo, según su testimonio, para orientar el estilo de conducción de los superiores, educadores y conductores del Movimiento de Schoenstatt, especialmente para las Hermanas de María, que él fundó.

Con esto, el Padre Kentenich estaba afirmando la realidad de que todo líder y conductor debería tener un espejo en el cual mirarse, evaluarse y orientar su acción. En ese espejo, el P. Kentenich utiliza una imagen y la persona que lo encarna: Jesús, el Buen Pastor.

La parábola del buen pastor que se encuentra en el Evangelio de San Juan es la imagen en la cual todo dirigente debería espejarse:

"Yo soy el buen Pastor. El buen Pastor da su vida por las ovejas.

El asalariado, en cambio, que no es el pastor y al que no pertenecen las ovejas, cuando ve venir al lobo las abandona y huye, y el lobo las arrebató y la dispersa. Como es asalariado, no se preocupa por las ovejas.

Yo soy el buen Pastor: conozco a mis ovejas, y mis ovejas me conocen a mí -como el Padre me conoce a mí y yo conozco al Padre- y doy mi vida por las ovejas.

Tengo, además, otras ovejas que no son de este corral y a las que debo también conducir: ellas oirán mi voz, y así habrá un solo Rebaño y un solo Pastor.

Les aseguro que el que no entra por la puerta en el corral de las ovejas, sino por otro lado, es un ladrón y un asaltante. El que entra por la puerta es el pastor de las ovejas. El guardián le abre y las ovejas escuchan su voz. El llama a cada una por su nombre y las hace salir.

Cuando las ha sacado a todas, va delante de ellas y las ovejas lo siguen, porque conocen su voz. Nunca seguirán a un extraño, sino que huirán de él, porque no conocen su voz". (Jn 10, 11-16; 1-6).

Esta imagen es criterio de identidad, de evaluación, de decisión y de acción. Si la aplicamos, descubriremos cuatro dimensiones centrales.

a. El líder conoce a los suyos.

El punto de partida es el conocimiento de aquellos a quienes se lidera. Para acompañar un proceso y llevarlo a buen término, hay que partir de la realidad de las personas con las cuales se trabaja. Hay que saber llegar a ellas, a su idiosincrasia. Ésta es fruto del temperamento, la herencia familiar y las experiencias de vida. De estas tres fuentes surge la manera de ser y se conforma básicamente su ADN psíquico y físico. Ç

El conocimiento se alcanza a través de la observación y la confianza que las personas le regalan a la autoridad. Para eso el líder deberá aprender el "arte de abrir el corazón" (José Kentenich) y, en la medida en que se le permita y sin violar la libertad, conducir hacia la meta o finalidad que se persigue. El respeto a la multiplicidad de caracteres y formas de ser es el punto de partida, para lo cual hay que saber llegar a los demás.

Es preciso que líder conozca, además de la idiosincrasia de las personas, sus necesidades. Detrás de cada rostro alegre hay necesidades satisfechas; detrás del rostro triste hay una o más necesidades no alcanzadas. Las necesidades pueden ser múltiples: de carácter económico,

anímico, de aceptación y aprobación, se seguridad laboral, etc. Las figuras más difíciles de satisfacer son las que emergen de ansiedades, miedos, pérdidas, decepciones y desengaños, tanto interiores como exteriores.

Pero no se conoce a los otros sólo por medios psicológicos. Es de Saint Exupéry la frase: "sólo se conoce con el corazón, lo esencial es invisible a los ojos". Esta cierta "invisibilidad" de la verdad del otro exige mucha paciencia, tiempo de observación y suficiente atención.

El conocimiento es un proceso mutuo: es conocer a otros y dejarse conocer por ellos. "El buen pastor conoce a los suyos y los suyos lo conocen a él... Oyen su voz y saben que es él". Conocer a otro es un misterio y supone un gran respeto enaltecedor.

b. El líder comprende a los suyos.

Comprender es partir de la aceptación. Es bucear y descubrir en una mayor hondura las razones por las cuales alguien se comporta de una manera u otra. Mientras el conocimiento puede ser más estático, la comprensión es siempre dinámica. Es ir al corazón de la persona y percibir la causalidad de un comportamiento cordial o agresivo, de un paro social, una huelga, o de un decaimiento en el trabajo, del compromiso o de una sentada en el patio.

La comprensión regala una actitud más benevolente, ayuda a la paciencia y también a la misericordia. Se trata de ver "bajo el agua", de leer entrelíneas los problemas de la gente y de los grupos sociales. Esto le permite al líder buscar soluciones genuinas y no colocar parches o dar respuestas superficiales y esquemáticas. No es camino jurídico y legal el único sendero a recorrer para ayudar a alguien y lograr que trabaje con ahínco y eficiencia. La cercanía comprensiva, la pregunta justa, la aceptación de los problemas de los empleados, puede ser algo "mágico" para un gerente o directivo, cuando ve que las leyes no se cumplen.

c. El líder sabe cuidar a su gente.

La función del líder es ayudar a los suyos. Sólo así puede darse el sano juego del enriquecimiento mutuo. "Yo gano - tú ganas" es un equilibrio que regala bienestar; lo opuesto -alguien gana y otros pierden- genera rechazo y distancia; tarde o temprano se pasan las facturas.

Decíamos que las necesidades pueden tener diversas figuras. Las hay monetarias, psicológicas, sociales, de ambiente, de reconocimiento. Cuidar es saber estimular y alentar un proceso. Sólo se cuida si se está dispuesto a escuchar y dejarse criticar o complementar.

Cuidar se expresa en la parábola de Cristo con saber "dar la vida por las ovejas". Es una formulación que no debe interpretarse literalmente, pero sí en su pleno simbolismo. Es ir más allá de lo formal-jurídico. Es tender siempre la mano, aunque cueste o defraude: es "amar hasta que duela" (Madre Teresa de Calcuta). La magnanimidad del líder hace que no se fije tanto en las normas, sino en la generosidad que vaya "más allá": no es la justicia distributiva, sino la solidaridad social la que vence a la larga.

Cuidar de los otros es una tarea personalizada. Es el arquetipo de la paternidad y la maternidad. El líder no debe decirlo, pero sí saberse transparente de la paternidad y maternidad auténtica. La paternidad se expresa en la protección, la defensa de la vida y los valores; la maternidad es plena cuando hay cercanía, cordialidad y defensa de la vida. Ambos brindan seguridad y ganas de vivir. Ambos deben saber "dónde les aprieta

el zapato" a los suyos y cuál es la realidad que "les saca música", es decir, alegría y entusiasmo cada día.

d. El líder conduce a su gente.

Es su función más difícil. Mencionábamos los espejos viciosos de la conducción: el autoritarismo, el maquiavelismo, el servilismo, la abulia y el proteccionismo exagerado.

Conducir es acompañar a otros para que logren el bien personal y el bien común de la institución o empresa que se lidera. Esta conducción tiene que ser acorde a las situaciones y la realidad del entorno. Para eso el líder adquiere la autoridad moral y no se deja encandilar por el fuego fatuo del poder o del dinero, del acomodo y los privilegios mal habidos.

Conducir es ante todo un arte. El P. Kantenich muestra senderos verdaderos para aprenderlo. No me abocaré a hacerlo aquí. (recomendamos el libro "Repensando en liderazgo", Guillermo Carmona, Patris, 2012).

La verdadera conducción debe ser integral, es decir, debe ser clara en la meta, firme en el método y cordial en la forma.

- *El líder deberá tener clara la meta.* Si no la posee no podrá ser un buen conductor. Es bueno recordar la anécdota del hombre que sale a pasear y encuentra que el camino se bifurca; al no saber cuál de los senderos debería tomar, se lo pregunta a un paisano. Éste a su vez le pide que le diga a dónde va, a lo cual él le responde: "En realidad, no sé bien a dónde voy". Entonces el paisano concluye: "Si es así entonces, tome cualquiera de los dos, da lo mismo". El líder debe tener claro hacia dónde conduce. De lo contrario se parecerá a un ciego que guía a otro ciego: ambos caerán en el abismo. No tener clara la meta es lanzarse al mar sin saber a dónde se quiere llegar: sólo por casualidad se alcanzará un buen puerto.
- *El líder deberá ser firme en el método.* Sabrá ser perseverante y no dejarse mover por las ganas o los gustos. Mantener una postura constante es seguir el plan elaborado, que es lo único que permite el éxito. La improvisación es buena en caso de riesgos y peligros, pero no situaciones normales. Pero firmeza no significa tozudez, sino capacidad de tener parámetros de comportamientos acordes al fin y no determinados por los gustos y vaivenes de la gente. No es posible alcanzar buenos resultados si se improvisa constantemente o se acepta como vinculante todas las opiniones de los demás.

La firmeza del líder presupone la seguridad en sí mismo e implica conocer las reglas de juego para saber poner los límites necesarios. La firmeza es propia del adulto, que no se basa en los caprichos del niño. El líder debe dar razones de aquello que exige, pero debe mantener una línea que perdura más allá a los antojos de los subalternos.

- *El líder deberá ser cordial en la forma.* A todos nos hace bien tener dirigentes con empatía, cercanos y amables. Se es cordial cuando se trata a los demás con respeto y consideración; se puede cortés con palabras y gestos. Por ejemplo, saber decir "por favor" y "muchas gracias" abren corazones y suman voluntades. Esto no es evidente:

hay tantos jefes que tratan a los subalternos en forma despectiva, desatenta y grosera, como si fuesen esclavos y no colaboradores. Quizás se proyectan aquí experiencias del hogar y del colegio, donde no siempre los padres y docentes fueron personas atentas y respetuosas, sino personas que sólo daban órdenes. Precisamos superar el entorno hostil de una sociedad nerviosa y funcional. El escenario de prisas, las presiones, las ansiedades y el estrés, desembocan en una falta de sensibilidad que endurece el alma y hace estragos en los vínculos.

No es superfluo acotar que en la vida de José Kentenich se descubren estos rasgos con enorme transparencia. Para muchos de sus seguidores más cercanos, su persona fue un espejo maravilloso para descubrir las virtudes de Jesús. Como otro buen pastor conoció a los suyos, los cuidó y sirvió con abnegación y firmeza. Vivió lo que decía: en varias ocasiones afirmó que no acostumbraba a exigir a los demás, lo que primero no se lo exigía a sí mismo. También esto deberá tener en cuenta un auténtico dirigente.

Jesús de Nazaret: alguien en quien siempre espejarse.

Si observamos aquellas personas que admiramos como dirigentes y líderes, descubriremos con certeza en ellas rasgos ejemplares encarnados por Jesucristo. Podemos espejarnos en él y sacar ricas enseñanzas para nuestra gestión.

Jesús es el buen pastor, que conoce y comprende a los suyos.

Los Evangelios nos narran de su capacidad para captar lo más hondo de la gente. De allí sus respuestas creativas y generadoras de cambio. Un ejemplo paradigmático es la descripción de los inicios:

"El se dio vuelta y, viendo que lo seguían, les preguntó: '¿Qué quieren?' Ellos le respondieron: 'Rabbí -que traducido significa Maestro- ¿dónde vives?' 'Vengan y lo verán', les dijo. Fueron, vieron dónde vivía y se quedaron con él ese día. Era alrededor de las cuatro de la tarde. (Jn 1,38.39).

No hay aquí grandes discursos, ninguna proclama proselitista ni promesas maquiavélicas. Sólo la experiencia y la vivencia. La transmisión de un encuentro que llega al alma y perdura para siempre: *"fueron vieron y se quedaron con él ese día"*.

"Vengan y síganme" es otra proclama de Jesús. Lenguaje sencillo y convincente, cimentado en una atracción especial del Maestro. "Les hablaba -confiesa uno de los textos evangélicos- como alguien que tiene autoridad y no como los escribas" (Mt 7,29).

Su enseñanza no es mera teoría. No ejerció un liderazgo a la distancia, no huía de la cercanía, ni temía que los demás percibieran sus límites. Su fuerza espiritual era tan grande, que bastaba con tocar su manto para ya quedar sanado (ver: Mc 5,27-30; Mc 6,56).

Sin grandes enojos ni agitación, él fue creciendo en el servicio y el respeto, en la verdad y el amor. Conocía no sólo el pecado, sino al pecador y podía percibir el dolor arrepentido de su alma:

"Jesús incorporándose, le preguntó: 'Mujer, ¿dónde están tus acusadores? ¿Alguien te ha condenado?'. Ella le respondió: 'Nadie,

Señor'. 'Yo tampoco te condeno, le dijo Jesús. Vete, no peques más en adelante.' (Jn 8, 10.11).

Jesús afirma conocer a cada oveja "por su nombre". Esto significa que las descubría no sólo en lo exterior -anónimamente- sino desde lo más hondo. No sólo él conoce a los suyos, sino los suyos lo conocen a él. Se colige de este texto que él había cultivado una comunión de respeto y confianza que enaltecía y dignificaba.

Jesús es el buen pastor que cuida a los suyos. Un cuidado que involucra lo físico, psíquico, moral y religioso. En él el servicio se hizo entrega. Como nadie Jesús vivió la proclama: "No hay amor más grande que dar la vida por sus amigos" (Jn 15.13). Él sabía contemplar los problemas de su pueblo, en claves de ayuda y libertad. Un pasaje bíblico lo expresa muy bien:

"Jesús fue a Nazaret, donde se había criado; el sábado entró como de costumbre en la sinagoga y se levantó para hacer la lectura. Le presentaron el libro del profeta Isaías y, abriéndolo, encontró el pasaje donde estaba escrito:

'El Espíritu del Señor está sobre mí, porque me ha consagrado por la unción. El me envió a llevar la Buena Noticia a los pobres, a anunciar la liberación a los cautivos y la vista a los ciegos, a dar la libertad a los oprimidos y proclamar un año de gracia del Señor'. Jesús cerró el Libro, lo devolvió al ayudante y se sentó. Todos en la sinagoga tenían los ojos fijos en él.

Entonces comenzó a decirles: 'Hoy se ha cumplido este pasaje de la Escritura que acaban de oír'. (Lc 4, 16-21)

Es una exacta descripción de su servicio: "*El me envió a llevar la Buena Noticia a los pobres, a anunciar la liberación a los cautivos y la vista a los ciegos, a dar la libertad a los oprimidos y proclamar un año de gracia del Señor'.*

Su servicio era compartido con sus discípulos, los incorporaba, los enviaba de a dos a transmitir el mensaje de la vida. No fue un líder solitario, sino abierto a todos. Supo incluir, incorporar a quién lo quisiera, a su misión.

Liderar es servir. Sólo aquél que se libera del poder y sus maniobras puede ser un verdadero conductor. Su enseñanza ha sido teoría y praxis:

"Los otros diez, que habían oído a Santiago y a Juan, se indignaron contra ellos. Jesús los llamó y les dijo: 'Ustedes saben que aquellos a quienes se considera gobernantes, dominan a las naciones como si fueran sus dueños, y los poderosos les hacen sentir su autoridad. Entre ustedes no debe suceder así. Al contrario, el que quiera ser grande, que se haga servidor de ustedes; y el que quiera ser el primero, que se haga servidor de todos. Porque el mismo Hijo del hombre no vino para ser servido, sino para servir y dar su vida en rescate por la multitud.'" (Marcos 10,41-45).

Jesús es el buen pastor, que conduce a los suyos. Su liderazgo no fue burgués ni flojo. Sabía lo que cada uno podía dar y por eso lo llamó a una misión, como a Pedro y los otros apóstoles. Sabía las inmensas posibilidades que cada uno tenía, los talentos que podía descubrir y cultivar.

Su conducción fue una promesa realizable: *"Entonces les dijo: 'sígueme, y yo los haré pescadores de hombres'" (Mt 4.19):* una tarea exigente capaz de llenar el alma de alegría.

Jesús conducía para lograr cambios sustanciales, perdurables y no epidérmicos. No fue un simple administrador, sino un visionario. Su mirada de águila le permitía despertar esperanza y fe. Sabía que el bien, aunque tardase un poco, siempre triunfaría.

Su gestión y vocación tenía un fin claro: la libertad del hombre de sus esclavitudes en todas sus figuras. La etimología de la palabra "redención" es liberación; libertad de esclavitudes libertad para el servicio y el amor. Jesús es el que conduce en medio de la oscuridad:

"Les dirigió una vez más la palabra, diciendo: 'Yo soy la luz del mundo. El que me sigue no andará en tinieblas, sino que tendrá la luz de la Vida'".

Un líder es aquel que es capaz de llevar a los demás hacia el bien, sin forzarlos, sino respetando su libertad, pero con firmeza y sin dilación:

"Aquel que pone la mano en el arado y mira atrás, no puede ser discípulo mío", le dijo Jesús a alguien que quería seguirlo, pero que hacía depender su seguimiento de la despedida de los suyos o del entierro de su padre.

Su liderazgo no fue un liderazgo sencillo. Cuando la gente percibió la exigencia y el compromiso, comenzó a abandonarlo. Fue entonces cuando él preguntó a suyos: "¿Ustedes también quieren irse?" Pedro tomó la palabra y contestó: "¿A quién iremos, Señor? Sólo Tú tienes palabras de vida eterna."

Pero el gesto mayor de liderazgo lo realiza Jesucristo antes de su pasión: es el lavatorio de los pies.

"Después de haberles lavado los pies, se puso el manto, volvió a la mesa y les dijo: '¿Comprenden lo que acabo de hacer con ustedes? Ustedes me llaman Maestro y Señor, y tienen razón, porque lo soy. Si yo, que soy el Señor y el Maestro, les he lavado los pies, ustedes también deben lavarse los pies los unos a otros. Les he dado el ejemplo, para que hagan lo mismo que yo hice con ustedes. Les aseguro que el servidor no es más grande que su señor, ni el enviado más grande que el que lo envía'" (Jn 13,12-16).

Jesucristo es como un pozo profundo de donde todos podemos sacar agua tanto para saciar la sed como para cumplir nuestra misión: "El que tenga sed, venga a mí, y beba el que cree en mí. Como dice la Escritura: 'de su seno brotarán manantiales de agua viva'" (Jn 7, 37.38).

Introducción al diálogo o trabajo grupal.

La autoridad es en sí algo noble. Recuerda su fuente, que es Dios. Según San Pablo, "todos deben someterse a las autoridades constituidas, porque no hay autoridad que no provenga de Dios y las que existen han sido establecidas por él." (*Romanos 13, 1.2*). No obstante, las experiencias negativas con la autoridad la tornaron peligrosa, ambivalente. La visión de autoridad del Padre Kentenich es liberadora: él no hace una filosofía ni sociología religiosa, sino una

ofrece caminos para que la autoridad recobre su valor positivo y pueda ser agente de cambio, para bien de la persona y la comunidad.

Después de haberlo descrito, queremos buscar medios genuinos y concretos para bajarlo a la vida y aplicarlo en nuestra labor en el mundo de la empresa.

Preguntas para el trabajo en grupos.

- 1) ¿Qué aspectos claves deberían tomar en consideración los líderes kentenijianos en el ejercicio de la autoridad, según las exigencias de las voces del tiempo y del pensar del P. Kentenich?
- 2) “Por sus frutos los conocerán” dice Jesús: ¿De qué forma el pensar del P. Kentenich nos cuestiona en el modo cómo ejercemos la autoridad actualmente? ¿Qué impacto esperamos lograr con el ejercicio de este tipo de liderazgo en la realidad social en la que actuamos?
- 3) ¿Te imaginas cinco concreciones que puedes aplicarlo en el día a día, a partir de mañana?