

Unidad de aprendizaje N° 2: Liderazgo Ignaciano

Tema N° 4: Algunas precisiones sobre el liderazgo y, en particular, sobre el liderazgo ignaciano¹³

Introducción general a la concepción de “liderazgo”

Actualmente asistimos a una de las más profundas crisis de nuestro continente frente a su futuro. Tras esta crisis se oculta, entre otras causas, el tema del liderazgo. Son nuestros líderes los que continuamente se ven enjuiciados no sólo por los tribunales competentes sino por la opinión pública que, a través de los medios de comunicación, realiza su propio juicio.

Ante esta dificultad que no es nueva sino que viene presentándose desde años atrás, la educación tiene uno de sus más grandes retos: ayudar a la formación de líderes responsables y conscientes del bien común. En nuestros países las leyes de Educación han querido hacer su aporte en este sentido, pues es evidente que el instrumento más eficaz para la formación de líderes es la escuela y ella tiene la responsabilidad de hacerlo, buscando que nuestros destinos están liderados por personas íntegras, capaces de adelantarse con sus decisiones acertadas al futuro previsible.

La educación tiene como fin, generalmente asumido en A.L., “el desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y a la calidad de vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico de nuestros países”.

Si nos detenemos un momento en el contenido de las líneas anteriores, podemos afirmar que este fin de la educación, en gran parte, está determinando el perfil del

¹³ Texto elaborado inicialmente por Carlos Vásquez S.I. y luego complementado por diversos grupos de personas, particularmente por el Equipo de Gestión de la Calidad de la Universidad Católica del Uruguay, en el 2003.

líder que está llamado a formar nuestro sistema educativo. Se trata de un líder con una gran capacidad crítica, reflexiva y analítica. Pero estas tres grandes capacidades no tienen ningún sentido si no están orientadas hacia el avance, no solo científico y tecnológico, sino especialmente, hacia el mejoramiento cultural y de calidad de vida de la población latinoamericana. Además de esas tres grandes características iniciales, el líder que forma nuestro sistema de educación deberá caracterizarse por su participación en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan nuestros países.

1. El liderazgo

Para comprender qué es el Liderazgo Ignaciano, tenemos que hacerlo desde el mismo concepto de liderazgo, tal como lo entienden los especialistas en la materia. Es importante anotar que este concepto de “liderazgo” va evolucionando cada día. Nos fijaremos aquí en aquellos aspectos más generales del Liderazgo que nos permiten plantearlo en el contexto ignaciano. Cabe preguntarnos si el liderazgo es una actitud, una acción o una capacidad? Dependiendo de la respuesta a este interrogante seguramente quedará, en buena parte, solucionado el concepto de líder y de liderazgo.

Si decimos que el liderazgo es *una actitud*, necesariamente tenemos que afirmar que la actitud sólo es posible manifestarla a través de acciones concretas que, de un modo u otro, señalan una capacidad. Si decimos que es *una acción*, no lo podemos comprender sin la actitud y la capacidad que ella refleja. Si decimos que es *una capacidad*, tenemos que decir que es imposible que el líder posea tal capacidad y no se manifieste a través de acciones en el ejercicio de su liderazgo las cuales, finalmente, generarán actitudes,

Así entendido debemos decir que el liderazgo no es sólo una actitud, o una acción o una capacidad, sino que es una actitud, una acción y una capacidad. Estos tres elementos no se pueden separar para comprender en su integridad el concepto mismo de liderazgo. Si bien muchos han querido definir el liderazgo como una capacidad innata, tenemos que decir que no es sólo eso sino que se trata también de una

capacidad que tiene algo de innato pero que igualmente puede ser formada y desarrollada. He aquí la labor de la escuela que se refleja en acciones concretas que son las que van configurando el liderazgo en su conjunto; y precisamente a través de las actitudes se puede identificar, caracterizar y clasificar a los líderes, según el tipo de liderazgo que ofrezcan.

Algunos definen al liderazgo como “la acción de influir sobre la gente induciéndola a cooperar para lograr algún objetivo al que todos consideran como deseable”.

El liderazgo así planteado hace referencia en mayor medida a la conducta externa, es decir, que no se determina por las actitudes y capacidades de la persona que dirige, sino por ciertos modos de conducta que ponen en movimiento a los grupos en torno a acciones surgidas desde el mismo grupo. Lo anterior pone de manifiesto que el liderazgo es, ante todo, una función social, un acto cooperativo y solidario.

Sin embargo, el liderazgo nunca será una técnica de manejo de personas y obras o un modo aparente de dirección; de aquí que sea también un conjunto de actitudes, rasgos y capacidades personales asumidos en la persona del líder y manifestados indefectiblemente en la acción comprometida con la comunidad en la cual está inserto y esto tiene que ver, obviamente, con el liderazgo.

Además de la observación anterior es importante destacar que la definición sugerida ofrece otros elementos dignos de destacar como es el de la cooperación y el objetivo en común. La cooperación supone un trabajo de equipo que no se puede quedar en distribución de responsabilidades, sino que debe llevar hasta el trabajo cooperativo sinérgico, donde cada miembro tiene la posibilidad de potenciar el grupo al que pertenece. Este trabajo cooperativo no tendrá a ningún resultado importante si no estuviera orientado por un objetivo común que permitiese la realización personal y grupal. Sin un objetivo claro y del cual estén convencidos todos los integrantes del grupo, es imposible hacer un adecuado ejercicio del liderazgo.

Pero cuando hablamos de liderazgo en el sentido que lo acabamos de expresar, encontramos que las tres variables: acción, actitud y capacidad, tienen en cada líder una forma particular de articularse dando origen, de algún modo, a diferentes tipos de ejercicio del liderazgo. Son muchas las clasificaciones que se encuentran, pero en nuestro caso atenderemos a las más corrientes y ampliamente aceptadas por la mayoría de personas que trabajan en éste campo:

El líder autocrático: Este se caracteriza porque la autoridad de la cual está revestido, le puede haber sido otorgada por el grupo, generalmente en virtud de sus condiciones como líder, o por una persona diferente al grupo, o por el mismo cargo que ha de desempeñar. En el proceso de toma de decisiones este tipo de líder no permite la participación de otras personas. Considera que la toma de decisiones es única y exclusivamente de su competencia.

El líder paternalista: Este se caracteriza por ser amable, cordial, paternal, atento a las necesidades de los miembros del grupo, afectuoso, capaz de escuchar las dificultades, no es normativo, pero sus consejos se convierten en norma. En el proceso de toma de decisiones no permite que el grupo participe sino que él toma las decisiones en nombre del grupo, de forma unilateral pero el grupo no le reclama su comportamiento debido a su excelente comportamiento con los miembros del grupo (respeto por todos, consciencia de sus necesidades, visión de futuro..).

El líder permisivo: Conocido porque “deja hacer”, lo que le ha llevado a ser llamado también con el nombre de <lesseferista>. Este líder se destaca porque deja hacer y cualquier miembro del grupo puede decidir, lo cual se convierte en un gran peligro para la vida del grupo, pues las decisiones vienen de un lado o de otro, sin saber quién tiene la forma correcta o más indicada de proceder y, ordinariamente, se pierde el sentido de la visión y de la misión de la institución.

El líder participativo: Este estilo de líder es reconocido por el grupo en virtud de su capacidad para hacer que los miembros del mismo participen en el proceso de toma de decisiones. Para este líder es fundamental la participación del grupo en

las decisiones, ya que estas le competen al grupo entero; generalmente se rodea de un consejo que le permite una mayor información para tomar una acertada decisión. La toma de decisiones, siendo de su competencia, no excluye la participación de otros quienes, junto con él, llegan al *consenso*, característica fundamental de este tipo de liderazgo.

Desde el concepto mismo de liderazgo y de su clasificación, destacamos los siguientes elementos que pueden ser fundamentales en la construcción del concepto de Liderazgo Ignaciano.

- El liderazgo es una acción.
- El liderazgo es una actitud.
- El liderazgo es una capacidad.
- El liderazgo implica un objetivo común, asumido por todos.
- El ejercicio del liderazgo posee características propias que lo hacen más efectivo, de acuerdo a las situaciones que se viven en el mundo actual.

Introducción y repetición sobre los rasgos fundamentales del liderazgo ignaciano

Ignacio de Loyola tuvo una experiencia particular de Dios en su vida que la marcó definitivamente. Esa experiencia espiritual generó en él una manera de ver a Dios, al mundo, a la vida, a la sociedad, a las personas... Es lo que suele denominarse la “visión” ignaciana. Ignacio escribió su experiencia espiritual y esta “visión” está expresada en los Ejercicios Espirituales que son un proceso pedagógicamente dirigido para llevar a quien hace la experiencia a comprender el Plan de Dios sobre su vida personal y a ordenar su vida alrededor de ese Plan de Dios. Se podría afirmar que esta “visión” ignaciana es como la “clave” desde la cual se puede leer el Evangelio y genera un estilo de vida que posee características específicas y distintivas. Se ha llamado, con razón, el “camino ignaciano”.

Por otra parte, cuando Ignacio de Loyola y sus primeros compañeros fundan la Compañía de Jesús, toda su vida, su acción apostólica y su estilo de gobierno, se fundamentaron en esa “visión” o “clave” para ver la realidad y dirigir todas sus acciones.

El mismo Ignacio de Loyola, una vez elegido General de la Compañía, fue modelando el estilo de su liderazgo durante los 16 años que estuvo en el gobierno de la Compañía. Es muy significativo estudiar, a través de sus cartas, sus orientaciones, sus comportamientos, cómo su liderazgo se fue configurando y aclarando hasta llegar a ser un modelo hoy para quienes desean seguir este camino ignaciano. Es importante llamar la atención sobre el logro de este liderazgo en la naciente Compañía de Jesús: alcanzó una nueva cultura organizacional, fundada precisamente en el espíritu que brota de los Ejercicios Espirituales y en la práctica vivida por el mismo Ignacio y sus primeros compañeros.

Es claro que la comprensión integral de este estilo de liderazgo supone haber vivido la experiencia espiritual de los Ejercicios Espirituales de donde brota y adquiere todo su sentido.

De todo este contexto han surgido unos rasgos típicos y característicos de lo que hoy se denomina el Liderazgo Ignaciano. Los aspectos fundamentales de ese Liderazgo pueden sintetizarse en los siguientes rasgos:

1. El conocimiento, amor y seguimiento a la persona de Jesucristo a quien San Ignacio miraba “pobre y humilde”. De allí brotaba aquel lema director de toda su vida: “en todo amar y servir” y, en consecuencia, el haber aprendido a “ver a Dios en todas las cosas”.
2. El amor a la persona de Jesús suponía una gran disponibilidad para servirle en cualquier parte del mundo y para vivir desapegado de todo aquello que pudiera impedir un servicio al Señor auténtico y efectivo.

3. La vivencia de un Dios que se ha entregado plenamente por amor a cada uno de nosotros llevó a Ignacio y a sus compañeros a servirle buscando siempre lo mejor, un servicio realizado con excelencia. De allí surgió tanto el “magis” ignaciano como el lema de la Compañía de Jesús: hacer todo a la Mayor Gloria de Dios.
4. El servicio a Dios en el día a día implicaba una búsqueda constante de la voluntad de Dios: qué quiere Dios de cada uno de nosotros, aquí y ahora? Por esto, el discernimiento espiritual fue, para Ignacio y sus compañeros, la herramienta espiritual imprescindible para “buscar y hallar a Dios en todas las cosas”. Este discernimiento era participativo y todos tenían una palabra que aportar, después de haber orado ante el Señor sobre el asunto que se quería decidir. El liderazgo adquirió así un estilo participativo, orante, de búsqueda común, lo cual llevaba a un compromiso mayor de todos en la decisión que, finalmente, asumía el Superior.
5. La práctica apostólica mostró también la importancia de producir resultados. Hoy diríamos la “rendición de cuentas” o el “informe de gestión”. Ignacio pedía anualmente a los Superiores de la Compañía un informe detallado de su trabajo apostólico que suele, aun hoy en día, solicitarse por parte del Padre General a los Superiores, y se llama el informe para las “Cartas Annuas”.
6. El conocimiento de Jesucristo conlleva a identificarse, movidos por el amor, a todo lo que El quiere y hace. Así, el amor preferencial por los pobres se convirtió en algo constitutivo del ejercicio del liderazgo al estilo de Ignacio de Loyola.
7. El Superior en la Compañía está llamado a construir una comunidad de “amigos en el Señor”, o sea, compañeros apostólicos al servicio de la misión de Jesucristo. Construir una comunidad es, pues, otro rasgo característico de este estilo de liderazgo.

8. Este grupo de “amigos en el Señor” al servicio de la misión de Jesucristo necesitaban sentirse acompañados y ser acompañados, de modo que su fuerza apostólica fuera mayor y más efectiva. Así, el seguimiento y acompañamiento personal llegó a ser distintivo privilegiado de este estilo de liderazgo.
9. Los años fueron generando una tradición apostólica y, específicamente, educativa que con los siglos ha mostrado ser exitosa. El respeto a esta tradición apostólica y educativa ha sido en la Compañía otro de los rasgos típicos de este liderazgo.
10. En el conjunto de todo lo anterior, claramente se fue consolidando una cultura organizacional tan típica que por muchos ha sido admirada y, por otros, criticada y, a veces, odiada. Pero indiscutiblemente, este estilo de liderazgo tendía a formar en el grupo de “amigos en el Señor” una cultura institucional que los distinguía y era compartida por todos.

Se ha procurado que estos rasgos indicados aparezcan, en una u otra forma, en el proyecto de “*auto-evaluación del Liderazgo Ignaciano*” de tal manera que cada uno pueda mirarse en este proyecto como en un espejo y proponerse así un plan de mejoramiento hacia la excelencia.

La descripción del liderazgo ignaciano, tal como aquí se ha presentado, podría bien sintetizarse en un párrafo como el siguiente, aunque de antemano se hace notar que tal descripción no agota la totalidad de su riqueza:

“El Liderazgo Ignaciano es un estilo de vida que, al servicio de la misión de Jesucristo, se inspira en los Ejercicios Espirituales, para orientar y acompañar el proceso de desarrollo humano en lo personal y comunitario, hacia la excelencia integral, en la formación de hombres y mujeres para los demás y con los demás”.

Autoevaluación del liderazgo en los colegios y universidades confiados a la Compañía de Jesús

Se presenta a continuación un instrumento, a modo de sugerencia, que podrá ser complementado y adaptado a las situaciones concretas de cada institución educativa ignaciana. Con este instrumento cada uno puede reflexionar y evaluar el nivel de liderazgo que ejerce, inspirado en la visión ignaciana. Esta auto-evaluación será un punto de partida para el crecimiento personal. Es importante anotar que este instrumento es válido tanto para directivos como para todos los Educadores de una institución educativa confiada o inspirada en lo “Ignaciano”. Todos pueden, por tanto, autoevaluarse en este instrumento. Si algunos ítems no les atañen sencillamente se pasan por alto. Es conveniente, sin embargo, tenerlos en cuenta como parte constitutiva de una concepción integral del Liderazgo Ignaciano.

Se indicarán, además, una serie de ítems agrupados por categorías, las cuales son características que permitirán desarrollar un Liderazgo en forma integral. Se pide señalar en cada uno de los factores, lo que mejor refleje la experiencia personal. Para ello se utilizan los siguientes parámetros:

1. Muy Insatisfactorio. Muy por debajo de las Expectativas.
2. Insatisfactorio. No cumple con las Expectativas.
3. Regular/ Neutro. Ni Satisfactorio, ni insatisfactorio
4. Satisfactorio. Cumple las Expectativas
5. Muy Satisfactorio. Excede las expectativas

En la casilla “comentarios”, se escriben las aclaraciones, acciones de mejoramiento o, en caso de no evaluar el ítem, su justificación.

Factores	Evaluación					Comentarios
	1	2	3	4	5	
1. Conducción y dirección						
1.1 Promueve la Visión y la Misión de Colegio o de la Universidad.						
1.2 Conoce el funcionamiento de la Institución y posee una visión global.						
1.3 Contribuye al conocimiento, divulgación y aplicación de los documentos institucionales						
1.4 Estimula la lealtad y compromiso con el Colegio o con la Universidad.						
1.5 Fomenta la unidad y la cooperación.						
1.6 Apoya la participación y el trabajo de equipo de sus colaboradores						
1.7 Estimula a otros a superarse.						
1.8 Apoya iniciativas para ayudar a construir los cambios que sean necesarios.						
1.9 Demuestra compromiso y responsabilidad con el entorno.						
1.10 Practica los principios de Gestión Calidad y la Mejora Continua en su trabajo.						
2. Comunicación						
2.1 Establece relaciones interpersonales efectivas.						
2.2 Sintoniza con intereses de otros.						
2.3 Promueve las buenas comunicaciones en todo momento.						
2.4 Mantiene informados a superiores, a los pares y al personal a su cargo.						
2.5 Es capaz de integrarse con personas en la planeación y en la toma de decisiones.						

Factores	Evaluación					Comentarios
	1	2	3	4	5	
2.6 Tiene en cuenta la sabiduría y la experiencia de otros.						
3. Proceso de toma de decisiones						
3.1 Toma decisiones adecuadas y a tiempo.						
3.2 Capaz de identificar y evaluar diversas temáticas.						
3.3 Se interesa por soluciones que atienden el fondo de los problemas.						
3.4 Comprende las consecuencias de las decisiones que toma .						
3.5 Capaz de hacerle seguimiento a las decisiones que toma.						
4. Desarrollo del talento humano						
4.1 Estimula a las personas para realizar sus propósitos.						
4.2 Comparte con su gente el reconocimiento por trabajos bien realizados.						
4.3 Capacita a su grupo de trabajo para que logre competencia en su desempeño.						
4.4 Asigna el tiempo necesario a las personas en su grupo de trabajo						
4.5 Promueve el crecimiento personal, profesional y espiritual de todos.						
5. Colaboración						
5.1 Trabaja cómodo y productivamente con otros.						
5.2 Delega responsabilidades apropiadamente, de acuerdo al nivel de autonomía de cada uno.						
5.3 Mantiene buenas relaciones públicas internas y externas.						

Factores	Evaluación					Comentarios
	1	2	3	4	5	
5.4 Ayuda a todos a sentirse valorados por la Institución y a construir una comunidad educativa.						
6. Competencia profesional						
6.1 Desarrolla su competencia profesional a través de la formación permanente						
6.2 Apoya las normas consensuadas y asumidas						
6.3 Se anticipa a los problemas antes de que estos ocurran						
6.4 Mantiene altos niveles de desempeño y de resultados.						
6. Competencia profesional						
6.1 Desarrolla su competencia profesional a través de la formación permanente						
6.2 Apoya las normas consensuadas y asumidas						
6.3 Se anticipa a los problemas antes de que estos ocurran						
6.4 Mantiene altos niveles de desempeño y de resultados.						
7. Manejo de la planeación de los recursos						
7.1 Es capaz de llevar a cabo una Planeación estratégica.						
7.2 Prevé necesidades.						
7.3 Acertado en la ubicación y coordinación de los recursos humanos.						
7.4 Es capaz de establecer y hacerle seguimiento a las prioridades.						
8. Manejo financiero						
8.1 Propone presupuestos objetivos, asumiendo las limitaciones presupuestales.						
8.2 Es capaz de mantenerse dentro de los presupuestos aprobados.						

Factores	Evaluación					Comentarios
	1	2	3	4	5	
8.3 Aprueba y hace seguimiento a los gastos.						
8.4 Equilibra el manejo económico junto con las otras responsabilidades de su cargo.						
8.5 Presenta soluciones financieras creativas y promueve la generación de nuevos recursos.						
9. Valores generales institucionales						
9.1 Es proactivo y asume iniciativas de otros.						
9.2 Demuestra compromiso y laboriosidad.						
9.3 Muestra capacidad para comprender y abordar los desafíos que implica su misión.						
9.4 Se muestra con el perfil propio del líder ignaciano: consciente, competente, compasivo y comprometido.						
9.5 Acepta sugerencias de los demás.						
9.6 Trata de entender el punto de vista de los demás antes de expresar su opinión.						
9.7 Recibe con gusto el ser evaluado y el dar cuenta de sus responsabilidades.						
9.8 Contribuye a la creación de un buen clima de trabajo						
9.10 Se gana el respeto e inspira confianza en las personas.						
9.11 Procura ser ejemplo de integridad y transparencia.						
9.12 Trata justa y correctamente a las personas.						

Factores	Evaluación					Comentarios
	1	2	3	4	5	
9.13 Tiene en cuenta a la persona como eje del proyecto educativo institucional.						
9.1 Es proactivo y asume iniciativas de otros.						
10. Principales aspectos que ayudan a integrar mejor el liderazgo ignaciano						
10.1 Toma decisiones a la luz del Discernimiento Espiritual ignaciano.						
10.2 Es capaz de buscar la ayuda y la colaboración de los demás.						
10.3 Apoya, supervisa y hace acompañamiento a las personas.						
10.4 Se inspira en valores cristianos para el desarrollo de su misión.						
10.5 Actúa con compasión y sensibilidad por los necesitados.						
10.6 Ha realizado los Ejercicios Espirituales de San Ignacio y ha asumido esta "Visión Ignaciana" del mundo, de la vida, de Dios...						
10.7 Conoce el legado de Ignacio de Loyola y de la tradición apostólica de la Compañía de Jesús.						
10.8 Ha experimentado el amor personal a Jesucristo en la oración.						
10.9 Procura que su estilo de vida sea coherente con su experiencia de los Ejercicios Espirituales.						
10.10 Conoce y puede poner en práctica la Pedagogía Ignaciana que brota de los EE., y de la tradición educativa de la Compañía de Jesús.						