

RASGOS DE LA GESTION DIRECTIVA AL ESTILO IGNACIANO

P. Luis Fernando Granados Ospina S.J

Lfgranados@javerianacali.edu.co

Septiembre, 2015

“Para gobernar se necesita sin duda firmeza, pero también mucha flexibilidad, mucha paciencia, mucha compasión”.

Jean-Baptiste Henri Lacordaire

Introducción

Estas reflexiones se sitúan en el marco de la pregunta que ha convocado este encuentro: *“¿Qué competencias deben ser desarrolladas y fortalecidas en nuestro liderazgo directivo ignaciano para que pueda responder a los retos y fines de nuestros colegios, entendidos como obras del apostolado educativo de la Compañía de Jesús?”*. La pregunta nos mueve en clave de Gestión Directiva, Liderazgo Ignaciano y del cuidado de la identidad institucional traducida hoy en la misión, en los retos y las finalidades de nuestras obras educativas.

El marco conceptual y metodológico que propone el encuentro al mirar *“El Sistema de Calidad en la Gestión escolar”* no puede ser más provocador. El lenguaje de las competencias que ha venido precisamente del mundo de la empresa se ha instalado en la educación y claramente en la gestión. Consecuente con ello, el modelo propuesto tiene que ver con posicionar en las obras educativas de la Compañía de Jesús desde la mirada de la gestión, *“Competencias”* Directivas Ignacianas. Ahora bien, llama la atención que los proponentes del modelo reconozcan de entrada tanto sus potencialidades como las limitaciones del modelo. Esta capacidad autocritica es responsable con la tensión que plantea hablar desde el lenguaje de las competencias en procesos de gestión educativa. Asumir el concepto significa de alguna manera, apropiarse también de sus consecuencias conceptuales y metodológicas no solo para los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino para la gestión directiva.

El enfoque de la formación basada en competencias constituye hoy una orientación predominante en la educación. Las competencias además de servir de referentes para la política educativa, la gestión, la formación, la acreditación y el aseguramiento de la calidad, hoy representa un elemento central para la comparación de sistemas educativos internacionales.

No obstante, su amplia presencia en el discurso oficial internacional, es inversamente proporcional a la claridad y a la reflexión crítica acerca de sus implicaciones políticas, de

sus supuestos pedagógicos y de su impacto global en la cultura y la práctica educación. La resistencia a este enfoque, se expresa frecuentemente, como una sospecha sobre sus intereses preponderantes en responder a las necesidades de la economía del mercado laboral y el sometimiento a las leyes de la rentabilidad.

Si bien no podemos concentrar nuestra reflexión en torno al debate sobre una educación basada en competencias, si podemos advertir que en el marco de la “*sociedad del conocimiento*”, expresión que recoge diversos discursos sobre los procesos de transformación social, económica y cultural, ha sido el lugar donde los procesos socioeconómicos cobran una nueva dinámica al convertir el conocimiento en el factor de producción más importante. Es necesario reconocer que la educación por competencias está respondiendo a una petición de la sociedad actual, que le ha agendado a la educación el tener que responder a las presiones de una cultura social centrada en la innovación, el emprendimiento y la competitividad.

Por eso es razonable que el predominio del discurso por competencias tenga una referencia obligada en lo que en 2002 señaló el proyecto: “*Definición y Selección de Competencias, - DeSeCo*” de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) proyecto que recogió lo trabajado por esta misma organización en el 97, donde se había lanzado el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes llamado el Informe PISA. (*Programme for International Student Assessment - Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes*).

Recordemos que el objetivo de (PISA) era monitorear cómo los estudiantes que se encuentran al final de la escolaridad obligatoria han adquirido los conocimientos y las destrezas necesarios para su completa participación en la sociedad. El enfoque por competencias desde estas comprensiones ya estaba hablado de la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada en las que se supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz.

En el ámbito de la Educación Superior donde hoy trabajo, se puede observar desde una mirada crítica, lo que llamaría una instrumentalización de la enseñanza universitaria como adaptabilidad a las situaciones profesionales cambiantes del mercado laboral, generando un mercado de competencias para mejorar la empleabilidad y el aprendizaje a lo largo de la vida. De este modo, ciertas competencias (aprender a aprender, aprender a trabajar en equipo, ser hábil para adaptarse a los cambios, entre otras) deben entrar a formar parte del currículo, porque son muy valoradas por los empresarios para la inserción laboral.

El debate del lugar y la significación de las competencias en la educación está abierto. La labor de un pedagogo de oficio es ser conciencia crítica, por eso advertimos que no podemos perder el norte de lo que movemos en educación, por responder a los requerimientos del mercado, por eso nuestra propuesta educativa, va más allá de las competencias, al reconocer nuestra apuesta por las intencionalidades formativas en las prácticas educativas, pedagógicas y de la gestión. Por eso nos gusta proponer una

comprensión de las competencias más desde la mirada pedagogía, que las que se proponen desde el “desarrollo” humano, como es el caso de la definición de Philippe Perrenoud al pensar la competencia como una aptitud que moviliza la totalidad del sujeto en su saber, pero también en su ética y en sus estéticas:

“Aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizando a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento”. (Perrenoud, 2004a, p, 12).

En la línea de Perrenoud (2004a, 2004b), proponemos entender las Competencias como capacidades amplias, flexibles y creativas, más cercanas a la perspectiva constructora, más rica y profunda y que supone entender las competencias como capacidades amplias, que implican elegir y movilizar recursos, tanto personales (conocimientos, procedimientos, actitudes) como de redes (bancos de datos, acceso documental, especialistas,...) para realizar con ellos una atribución contextualizada en espacios, tiempos y relaciones. El ejercicio de las competencias pasa por operaciones mentales complejas, sustentadas por esquemas de pensamiento, que permiten determinar (de un modo consciente y rápido) y realizar (de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación.

Desde la visión de Perrenoud (2004b) las competencias articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal, pero van más allá, buscan desarrollar un pensamiento inteligente, contextualizado y que incida en transformaciones sociales. Las competencias se vinculan a rasgos de personalidad pero es algo que intencionalmente se aprenden en los procesos de interacción. El hecho de tener una dimensión aplicativa (en tanto que suponen transferir conocimientos a situaciones prácticas para resolverlas eficientemente) no implica que supongan la repetición mecánica e irreflexiva de ciertas pautas de actuación. Al contrario, para ser competente es imprescindible la reflexión, que nos aleja de la estandarización del comportamiento.

Quizás sea necesario como educadores imaginar alternativas que contribuyan a superar las limitaciones del enfoque por competencias, en esta tarea se podría contemplar el enfoque por capacidad, desde los aportes de Amartya .K. Sen y las exploraciones de Martha C Nussbaum (2010), un enfoque complementario a la noción de competencias.

El núcleo central del enfoque de las capacidades descansa en la libertad que una persona tiene y en su bienestar, y no meramente en la evaluación de las situaciones de desempeño por un agente externo. Aunque los dos enfoques reconocen la importancia de la dimensión social, racional y emocional de la persona, el desarrollo de competencias responden a un sentido y a una lógica instrumental, utilitaria y adaptativa, que enfatiza valores extrínsecos a la formación.

El fin de la educación en el enfoque de capacidades consiste en expandir la agencia y el empoderamiento de los ciudadanos como autores de sus propias vidas, cultivando al ser humano para la ciudadanía y la vida integral. (Nussbaum, 2010). El desarrollo de las

capacidades tiene que ver con una sociedad justa, siendo, por tanto, a diferencia del enfoque de competencias, los derechos humanos y los valores democráticos son los que justifican la selección de las capacidades.

Creería que este enfoque por capacidades hace más justicia a nuestra manera de entender los procesos educativos desde las prácticas formativas. Por eso sugiero un acercamiento al pensamiento de Nussbaum (2010) por lo menos en dos de sus obras: *“Sin fines de lucro. Porque la democracia necesita de las humanidades”* y *“Crear capacidad: propuestas para el desarrollo humano”*. (2012).

Volviéndolos a la propuesta de las competencias directivas al estilo ignaciano, la opción que se propone es acoger la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) opción que por lo que hemos reflexionado da que pensar. Esta definición se mueve en entender la competencia en términos de capacidad para responder adecuadamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizándolo y combinando recursos personales (cognitivos, emocionales y actitudinales) y del entorno. Esta definición centrada en un saber, un hacer y un saber, tiende a ser práctica. Se trata de resolver exitosamente problemas.

Asumir un modelo por competencias implica la evaluación y la medición de ese modelo desde la lógica de los indicadores, que en la propuesta se acercan a unos 80. El mismo modelo habla de “recolección y análisis de las evidencias”. Se trata de un proceso de retroalimentación y de propuestas de líneas de desarrollo para crecer en la coherencia entre su actuar y el idea de la gestión.

El discernimiento, el Magis, el Cuidado de la persona y el Examen, son los conceptos claves que el modelo ha querido profundizar de la riqueza que ofrece la espiritualidad ignaciana con sus principios y valores específicos. El modelo está constituido por diez competencias agrupadas en tres “clusters”. El modo de ser, el modo de proceder y el modo de examinar.

Las competencias señaladas son las siguientes: convicción e identidad, presencia activa, gestión para un aprendizaje integral, planificación del mejoramiento, innovación y gestión del cambio, desarrollo de equipos de trabajo, articulación y comunicación, reflexión de la práctica, apertura al entorno, búsqueda del Magis y foco en resultados. Los ámbitos de incidencia tienen que ver con lo pedagógico curricular, con el clima escolar, la organización y los recursos, como con la familia y la comunidad.

Ahora bien, las competencias deben ser medibles. De allí que el modelo proponga precisamente un sistema de medición por competencias. Buscando una evaluación que sea capaz de identificar la existencia de ciertas capacidades, habilidades y aptitudes en el directivo que sean verificables y que arroje un informe cuantificable de acuerdo a las escalas de calificación. El sistema se ha diseñado para que sea fácil en su uso, en su acceso, asegurando confiabilidad y anonimato. El espectro de mirada es lo suficientemente amplio (360*) para que tienda a la objetividad y a la participación de los que están dentro del espectro de las relaciones laborales del directivo.

Llaman la atención positivamente las subdimensiones de “menor evaluación” que también se presentan en la propuesta. Y que se expresa en: validación integral dentro de la comunidad educativa, impacto de la presencia, sinergia, seguimiento de equipos, gestión de resistencias, nivel de seguimientos a procesos, adaptación de modelos, aseguramiento de resultados, alcance de la reflexión. Todo esto está mostrando una tecnología del instrumento altamente sofisticada para buscar medir en las competencias genéricas lo que llamaríamos comportamientos específicos en situaciones particulares. Esto creo que tiene que ver con el micro- cosmos de la gestión directiva. La personalización del plan de mejoramiento para impactar el desempeño es otra de sus virtualidades. El campo abierto al crecimiento y la mejora permanente de lo que es un aprendizaje, aprender a ser rector queda también puesta en su lugar. Se evalúa para mejorar...

Con todo, al hablar de Competencias Directivas y adentrarse en un sistema de calidad en la gestión escolar, es una decisión que implica asumir la lógica en la que este sistema opera y ser consecuentes con él. Esto no es solo un asunto de una mejora administrativa para el desempeño laboral, es ante todo un asunto de cultura y de cambios significativos en la manera de mirarnos y evaluarlos para un mejor y mayor servicio. Nos adentramos en un sistema complejo de mediciones, verificaciones, indicadores que buscan recoger, analizar y evidenciar lo que pasa en el desempeño laboral de un directivo y eso tiene sus consecuencias y sus costos. Está implicando ciertos cambios de paradigmas, un movimiento desde la zona de confort, un cambio de cultura organizacional y de actitudes que defienden parcelas de poder blindadas a la evaluación y la medición. Creo que es un reto interesante para las obras educativas, transitar de una dirección asumida por delegación, hacia una dirección que es reconocida desde la verificación de las competencias para ejercerla.

Instalada la conversación futura sobre el camino recorrido en la implementación de la propuesta, las sugerencias y ajustes para su mejor acomodación, pero también los cuestionamientos y las distancias con el mismo modelo referirme a algunos asuntos del liderazgo desde una mirada crítica y alguna propuesta en relación a algunos rasgos propios del liderazgo ignaciano que creo se deben reivindicar, más allá de cualquier intento de mediación o de delimitación en la línea de las competencias.

Más allá de las competencias, nos situamos en la lógica de las intencionalidades formativas, de los rasgos de una manera de ser que busca educar desde una relación, una manera de ser y ejercer la autoridad y unas maneras de proceder. Estamos frente a un liderazgo espiritual humanizante que no se resiste a la medición, pero que sabe que su afectación en las personas y las comunidades trasciende cualquier indicador o estándar. Estamos frente a la formación de sujetos y de procesos de humanización que se desdibujaría si la queremos atrapar en una medición estadística.

1. La fuente de nuestra inspiración: Ignacio de Loyola.

Una primera palabra para ir aportando en esta dirección, tiene que ver con la fuente de nuestra inspiración: Ignacio de Loyola. *¿Qué puede decirnos un ser humano que vivió a pie entre la Edad Media y el renacimiento en relación al liderazgo y la gestión?*

Cabe recordar que Ignacio nunca hablo de liderazgo o líder, ni que la expresión se encuentre en las Constituciones de la Compañía. Hoy los lenguajes modernos de la gestión nos han puesto a hablar de liderazgo. El mismo Padre General al hablar de liderazgo Ignaciano, manifiesta cierta preocupación, como lo expresa en una interesante conferencia que sobre liderazgo ignaciano pronunció el 6 de mayo de 2013, en el encuentro con superiores y directores de obra de la Provincia de Castilla.

“La verdad es que me acerco a este tema del liderazgo con un poco de miedo, por razones obvias. Primero, porque no soy experto. Seguro que ustedes conocen muchas más teorías y posiciones mejores que las que voy a presentar yo. Segundo, porque recuerdo el dicho de “médico, cúrate a ti mismo”. De todo lo que digo aquí prohíbo preguntas del tipo “¿Todo eso lo ha hecho usted?” Todo eso está prohibido porque el médico cúrate a ti mismo no funciona. Y tercero, porque el riesgo de hablar en público y seguir sobre la silla es que puedas salir mentiroso. De manera que lo que voy a intentar es simplemente hacer algunas reflexiones juntos. Ustedes también piensan a medida que yo voy hablando y entre todos ayudamos a un liderazgo suficiente”. (Adolfo Nicolás. Valladolid. 2013).

La prudencia del Padre General para proponer una conversación sobre el tema y cierto pudor intelectual para adentrarse en él, nos ayuda a situar también nuestras propias pretensiones.

En esta reflexión vamos a transitar con el concepto de líder y liderazgo y lo vamos a adjetivar con la expresión “ignaciano”, expresión que le viene muy bien al liderazgo en la medida en que lo sitúa en el marco de una comprensión espiritual y de una gestión que sin dejar de ser de calidad, se entiende desde unos criterios y unas intencionalidades atravesadas por el humanismo, la formación integral y el reconocimiento del otro en su dignidad, rasgos propios de una Espiritualidad Ignaciana.

2. Una mirada crítica sobre el concepto de liderazgo.

Permítanme antes de entrar en materia, hacer un paréntesis para pensar en voz alta un asunto acerca del liderazgo en el contexto cultural actual, punto de reflexión que considero necesario para liberar mi propia sensibilidad frente a esta categoría.

Hablar hoy de liderazgo ignaciano en nuestros escenarios educativos es algo que se lee como “políticamente correcto”. Difícilmente tendría buen recibo una voz disonante que cuestione o ponga en tensión el concepto de liderazgo o de líder y por su marcada instrumentación en el campo de la administración y la gestión empresarial. Se ha hecho connatural hablar de liderazgo, por eso pretender desde una mirada crítica cuestionar sus supuestos, el tipo de racionalidad que lo fundamenta y del cual es deudor, así como la carga de significación y los usos que lo han acompañado dentro del sistema empresarial donde se ha instalado, tendría poco futuro, pues se consideraría como algo inútil, ingenuo o fuera de lugar.

Pero siento que esa reflexión es importante para la gobernabilidad de la categoría de liderazgo, precisamente desde la mirada ignaciana, que siempre está sospechando de lo

que aparece como lo real, colocándonos en permanente discernimiento incluso de nuestras propias certezas.

Desde nuestro análisis, cuestionable también por los argumentos, tenemos ciertas reservas frente a la categoría de líder y liderazgo, especialmente por sus implícitos teóricos y axiológicos y por sus usos ya naturalizados en la gestión administrativa donde hay poco espacio para su cuestionamiento. Desde una perspectiva crítica, pensamos que la noción de liderazgo está al servicio de una racionalidad fundada en el paradigma eficientista, centrado en el control de resultados, la regulación de las acciones y la productividad. No obstante para suavizar los impactos pero recoger mejores resultados la tecnología del liderazgo se ha sofisticado. Hablar de líder hoy más allá del odioso controlador, es hablar de un ser capaz de llevar a otros, de motivar e inspirar. El líder tiene el don de la seducción, de impactar las mentes y las emociones, de mover subjetividades y colectivos.

Profundicemos un poco más en este asunto:

Es un hecho que el liderazgo está de moda: de esto da cuenta José Luis Pariente Frogoso (2009) un reconocido pensador en asuntos administrativos que reconoce la impresionante producción que sobre el líder y el liderazgo se encuentra referenciados en los buscadores de información.

“Una búsqueda rápida en Amazon.com arrojó 266,099 resultados para libros que contuvieran en su título la palabra “leadership”, mientras que una consulta similar en Google arrojó la cifra de 186 millones de referencias para el término en inglés mientras que los resultados en español de la palabra “liderazgo”, arrojaron poco más de diez millones de referencias” (Pariente, 2009, p. 153).

Esta producción exponencial de libros, artículos y prácticas de formación en liderazgo está advirtiendo algo. La categoría está instalada y está moviendo el paradigma de la gestión en el campo de la administración de manera significativa. Desde una perspectiva crítica, sería interesante hacer un estudio de los tránsitos de la categoría y la acomodación que ha ido teniendo la categoría en los estilos de liderazgo que hoy se consideran exitosos en la administración. Como lo señala Iván Darío Sánchez (2008) investigador de la Universidad del Valle al hacer un acercamiento a los “Estilos de Dirección y Liderazgo”. Sánchez reconoce una evolución del estilo de dirección que se ha ido acomodando a las exigencias sociales y culturales cambiantes. Los estilos de liderazgo han venido transitado del estilo indiferente al de control y de este al de bienestar más amigable con las personas.

*“Indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas). **Tecnista** (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas). **Sociable** (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) y **Sinérgico** (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)”. (Sánchez 2008).*

Al examinar de una manera rápida los clásicos que en el pensamiento administrativo y empresarial han movido la frontera del liderazgo, seguramente encontraríamos lenguajes

familiares como los trabajos de la gobernabilidad de las emociones de Daniel Goleman en su *“Inteligencia Emocional”* (1995), o el clásico texto de *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”* de Stephen R. Covey (1997), libro que ha vendido más de 25 millones de copias y que está traducido a 38 idiomas, o el conocido texto de Peter Senge: *“La quinta disciplina”* (1999). Con estos no podríamos olvidar al ejercicio creativo y de oportunidad de Chris Lowney (2004) al desafiar la experiencia de Ignacio y sus compañeros de camino, reconociendo las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo: *“El liderazgo al estilo de los jesuitas”*.

Dentro del desarrollo del concepto de liderazgo se ha venido posicionado la idea de un *“Liderazgo Transformacional”*. El liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos: a) Las personas seguirán a quien los inspire; b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas; y c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía. La tecnología de liderazgo transformacional ha transitado a diferencia del estilo de liderazgo transaccional, centrado más en las metas a corto plazo, hacia necesidades intrínsecas de más alto nivel. Se trata de afectar a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar a su líder.

La magia de este estilo transformacional ha sido implicar los procesos emocionales, reconociendo que son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales. Con esto la tecnología del liderazgo transformacional deudora de lucro y la rentabilidad, ha podido conseguir desde una mirada humanizante del líder y del liderazgo, una producción eficiente con sujetos conscientes de la importancia y el valor de la tarea, sujetos que con gusto, se concentran primero en las metas u objetivos del equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses. Esta acomodación de la tecnología de la categoría de liderazgo, hace sentido con el paradigma del rendimiento de nuestra cultura.

El filósofo de Corea del Sur Byung-Chul Han, quizás hoy una de las voces filosóficas más innovadoras en Alemania. Está señalando visionariamente que ***la sociedad actual va pasando de una sociedad disciplinar del control, a una sociedad del rendimiento***. Más allá de la “modernidad líquida” de Zygmunt Bauman (2000), pero haciendo uso de sus reflexiones en torno a las consecuencias humanas y sociales de los procesos globalizadores (2005). Byung-Chul Han, advierte que la sociedad occidental está sufriendo un silencioso cambio de paradigma: el exceso de positividad está conduciendo a una sociedad del cansancio. Según este autor toda época tiene sus enfermedades emblemáticas. El comienzo del siglo XXI desde un punto de vista patológico, no será ni bacteria ni viral, sino neuronal. La depresión, el trastorno con déficit de atención con hiperactividad (TDAH) el trastorno límite de la personalidad (TLP) o el síndrome de desgaste ocupacional (SDO) definen el panorama de este siglo.

“En el cambio de paradigma de una sociedad disciplinaria a una sociedad de rendimiento... según parece, al inconsciente social le es inherente el afán de maximizar la producción... con el fin de aumentar la productividad se sustituye el paradigma disciplinar al de rendimiento... El sujeto de rendimiento es más rápido, más productivo...” (Chul Han, 2012, p. 27)

Es precisamente en esta sociedad del rendimiento donde el liderazgo ha emergido con profunda fuerza. El liderazgo se privilegia por su virtualidad para movilizar a los sujetos, pero especialmente para influir en ellos, en sus criterios de acciones y en sus decisiones.

Si bien hay que acercarse de manera reflexiva a estas comprensiones modernas de liderazgo para aprender de ellas, el llamado es a no renunciar a una mirada crítica, que este atenta a identificar desde que supuestos e intenciones, las actuales visiones de liderazgo empresarial, empieza a hablar con Ignacio, con los primeros jesuitas y con ignaciano referido al carisma y a la espiritualidad.

El dialogo que se propone debe ser respetuoso de la naturaleza de lo ignaciano, de sus apuestas de sentido y de lo que les interesa construir en los sujetos en medio de los paradigmas dominantes. Es importante ser cautelosos para hacer no solo distinciones conceptuales, sino para salvaguardar el espíritu ignaciano en cualquier estilo de gestión. Esto es lo que hoy queremos matizar. La experiencia ignaciana hay que saberla leer desde las comprensiones de un liderazgo empresarial que difícilmente puede distanciarse de las racionalidades de las que es deudor y con las que está comprometido.

En este sentido, la voz del papa Francisco es muy iluminadora. Hago referencia a su carta encíclica “*Laudato si*” (2015) que desde la sensibilidad ecológica y ambiental, llama la atención sobre la globalización del paradigma tecnocrático, paradigma que se relaciona con la búsqueda del rendimiento:

“No nos serviría describir los síntomas, si no reconocemos las raíces humanas de la crisis ecológica. Hay un modo de entender la vida y la acción humana que se han desviado y que contradice la realidad hasta dañarla. ¿Por qué no podemos detenernos a pensarlo? En esta reflexión propongo que nos concentremos en el paradigma tecnocrático dominante y en el lugar del ser humano y de su acción en el mundo (No 102).

La lógica que nos permite prever una preocupación por el ambiente es la misma que vuelve imprevisible una preocupación por integrar a los más frágiles, porque en el vigente modelo “exitista” y “privatista” no parece tener sentido invertir para que los lentos, débiles o menos dotados puedan abrirse camino en la vida”
(Francisco P, 2015, No 196).

3. Volviendo a la fuente inspiradora: Ignacio el peregrino.

Después de habernos desviado de camino para pensar en voz alta sobre el liderazgo empresarial, volvamos a nuestros fundamentos, situándonos de nuevo en el Espíritu de Ignacio de Loyola y siguiendo los aportes del Padre General.

Ignacio en sus primeros años se buscó la vida en la Corte de Castilla, luego como soldado, militar y político con el duque de Nájera. Herido en Pamplona, sufre un desplome de sus ideales, vuelto a su lugar de origen para morir o recuperarse, el acontecer de Dios en su vida, lo fue llevando por caminos insospechados que pusieron en tensión sus certezas y que lo adentraron por caminos de búsquedas, al experimentar un deseo de conversión

que lo hace constituirse en peregrino de sí mismo y que lo llevo a sospechar de su propia conciencia herida, que al examinarla lo condujo a descubrir el discernimiento que más adelante llamaremos ignaciano.

“Ignacio fue un hombre de transición. Formado en los ideales de la edad media recibe el impacto del humanismo del renacimiento, del protestantismo, y sobre todo de los descubrimientos geográficos que producen la primera gran globalización. En este contexto vale la pena ver la práctica y enseñanzas de Ignacio. En su tiempo por fin la tierra llegó a ser redonda y se incorporaron América, África y el oriente. Al morir Ignacio la Compañía estaba presente desde Japón al Brasil pasando por Etiopía. La espiritualidad de Ignacio responde creativamente a un cambio de época. Por eso es actual”. (Montes, 2013, p.3)

Escuchar el interior, examinar sus pensamientos, emociones y sentimientos, ir a la profundidad de la vida donde se experimentan las dudas, las tensiones y las incertidumbres es su primera lección sobre el liderazgo. Ignacio fue aprendiendo a ser dócil al actuar de Dios que él sentía que como maestro, iba acompañando y conduciendo su vida. No se puede liderar sin la disponibilidad para dejarse llevar, y sin el coraje de ordenar las pasiones y los deseos del propio líder. Sin purificar intenciones que mueven el obrar. Esa honestidad y coherencia en la gestión, esa limpieza en el obrar sin afecciones desordenadas sigue siendo para todos un desafío.

Esta mirada desde el interior pone a Ignacio en camino, lo moviliza, lo transforma. Del mundo del adentro Ignacio va comprometiéndose con el mundo del afuera, se va haciendo contemplativo en la acción. **En Ignacio lo íntimo se hace público desde una pasión por el servicio a los otros. Un servicio hecho desde una conciencia purificada, libre, autentica, coherente y en discernimiento.** Que va entendiendo el coste de sus decisiones y la dimensión ética, estética de su compromiso con un mundo al que contempla desde el Espíritu de la Encarnación, de un Dios compasivo al que le duele la realidad. **La conversión en Ignacio no es asunto del sujeto individual, es asunto de un sujeto histórico que vive su conversión como un compromiso con ese mundo diverso que contempla en la Encarnación, profundamente necesitado de reparación, redención y dignificación.**

El camino del peregrino fue en un primer momento solitario, “solo y a pie” como comentan sus biógrafos.

“El peregrino se mantuvo siempre a la escucha de su interior, lo auscultaba varias veces al día, escudriñando en el eco que en su corazón causaban los acontecimientos, la voz del Espíritu que creía que lo habitaba y le llevaba como el viento. Se conocía bien a sí mismo, sabía de sus inclinaciones interiores y de su propia irracionalidad. Había reconocido en él las fuerzas que lo perdían y había aprendido que cada vez se revestían de formas más sutiles, mientras conservaban su capacidad de extraviarle. Aquel conocimiento interno le proporcionaba sabiduría y, aún más importante, una libertad desconocida para él hasta entonces. La denominará “indiferencia”: es libre ante los apegos del corazón y ante las

amenazas exteriores, para servir sólo a Dios y a su caus " (Provincia de Loyola, 2015, p. 7).

Ese aparente individualismo nunca fue absoluto, el peregrino dialogo con el ser interior que fue descubriendo en su andadura y con el yo interior de su conciencia que le fue haciendo preguntas y que lo lleva a la acción. En esto recordamos los versos del poeta Antonio Machado al regalarnos un retrato de sí mismo:

*"Converso con el hombre que siempre va conmigo
¿quién habla solo espera hablar a Dios un día?;
mi soliloquio es plática con ese buen amigo
que me enseñó el secreto de la filantropía".*

Retrato - Poemas de Antonio Machado (1990)

Su búsqueda se va traduciendo en rostros, en un deseo de ayudar al prójimo y en la búsqueda de compañeros que se quieran comprometer con esa tarea. Lo íntimo vuelve a ser no un repliegue sino un despliegue fortalecido desde el amor y el servicio, un salir de sí, un ir hacia los otros.

Buscar y cuidar a sus compañeros fue uno de sus empeños. La misión encomendada exige un sentido de comunidad, de cuerpo apostólico, de compañía. La segunda lección de liderazgo no es solo el cuidado de si, sino el cuidado de los otros. Es una preocupación sincera por los compañeros de misión. Una preocupación por su bienestar pero que atiende la profundidad de su realización. Ignacio acoge, da confianza, acompaña, pero también exige, reta, desafía. Cariño, amor, cercanía, afecto y respeto se combina con carácter, firmeza, pulcritud. Nada más lejano del liderazgo ignaciano que la frialdad, el servilismo, el abuso y la manipulación calculada desde una pugna por el poder y el control. Pero también nada más lejano que el permitir la mediocridad, los malos oficios, la empresa hecha sin entrega y pasión.

Otro rasgo distintivo que fue construido en comunidad es un liderazgo compartido en la búsqueda. La misión es en Compañía, desde un cuerpo, una acción conjunta, colectiva, comunitaria. Discernir juntos la misión, sentirse colaboradores, sin pretensiones de poder, sin desear destacarse por encima de los otros, con humildad. Un liderazgo compartido, austero, decente. Que sabe discernir sus apuestas de sentido, que reconoce que no se coloca al servicio de cualquier causa, sino de un bien mayor al que busca servir con generosidad y disponibilidad para la transformación de mundo.

En Ignacio la experiencia de liderazgo se expresa en la vivencia del amor. El conocimiento interno de la vida se traduce en un seguimiento de la persona de Jesús. Un Jesús que aparece "pobre, humilde y crucificado". El amor a Jesús supone disponibilidad para la misión y desapego como expresión de la libertad. Un servicio en profundidad que lleva al Magis ignaciano y al discernimiento, que sabe preguntarse por el acontecer de Dios en la propia historia.

Cuando el Padre General habla del liderazgo lo centra fundamentalmente en la experiencia interior. Sobre el liderazgo espiritual propone tres referencias básicas. Primero: **todo líder en un contexto apostólico o evangélico tiene que reforzar y animar a los sujetos y comunidades a los valores y actitudes que consideramos evangélicas.** Segundo: **la autoridad del líder es ante todo servicio.** Tercero: **dentro del contexto de San Ignacio, la función principal del líder, es ayudar a la comunidad a crecer en Cristo y crecer en Cristo es vivir para “amar y servir”.**

“En la concepción ignaciana del servicio hay siempre un factor muy importante de crecimiento que lleva a la transformación. Si no hay transformación eso quiere decir que el proceso ha fracasado. El objetivo último es la transformación de la persona, y eventualmente, a través de las personas, de la sociedad. Pero eso se produce a través de un proceso de crecimiento”. (Nicolás, 2013, p. 1).

Es necesario un sentido de finalidad para un buen liderazgo; hace falta una visión. Sin visión no hay líder. La visión permite gestionar con un proyecto delante. Es menester tener muy claro el proyecto académico-educativo. De ese modo todas las decisiones dependen de dicho proyecto y no de amiguismos, favoritismos o de impulsos circunstanciales.

Un buen liderazgo apostólico exige una gran adaptabilidad en medio de un cambio permanente. Se trata de un riesgo que hay que correr. Los cambios culturales, sociales, políticos y económicos potencian las respuestas. La crisis dinamiza la capacidad creativa para atreverse a hacer algo nuevo.

“La crisis es muy buena cuando produce la creatividad para sobrevivir y para seguir ofreciendo un servicio de calidad. Quizás parte de esta capacidad de adaptación a situaciones que están cambiando es la conciencia, mantenida fuertemente en las obras, de la presencia activa de Dios en todas las cosas. Una persona que cree que Dios actúa en todo no tiene miedo”. (Nicolás, 2013, p. 2).

Un buen liderazgo tiene que ver con el desarrollar hábitos de reflexión. Se trata de un pensamiento crítico, curioso, innovador. Una gestión que se hace responsable del pensar, desarrollando hábitos reflexivos para una gestión inteligente, que pasa sus decisiones por los argumentos.

Un buen liderazgo es el que es capaz de distinguir entre el objetivo y los medios. Sobre los medios se pueden tener distintas opiniones, pero lo importante es tener claros los objetivos, ya que no cualquier medio sirve. Según el general, el saber distinguir fines y medios es muy definitivo para no perder tiempo en discusiones absurdas.

Un buen liderazgo tiene que estar siempre abierto a una evaluación y medición continua. La resistencia a la medición está debilitándose. El propio líder tiene que dejarse interpelar por las evidencias de los resultados.

El Padre general llama la atención sobre **la presencia del discernimiento en los procesos de liderazgo.** El discernimiento es una oportunidad para una búsqueda compartida del acontecer de Dios en la obra apostólica. Un discernimiento hecho sin imposiciones

autoritarias, en libertad, respetando las consciencias, informando adecuadamente, con un espíritu participativo que busca un mayor fruto y un mayor bien a los demás, que se traduce hoy en un estar en las fronteras de la necesidad donde se enfrentan las tensiones.

Las últimas reflexiones del General frente a las cualidades del liderazgo son muy sugestivas. **Invita a la propia gobernabilidad de la vida, a estar escuchando permanentemente, no solo a unos pocos, sin aislarse, saliendo a la calle para conocer de primera mano, permitiendo la crítica, liberándose de las zonas de confort.** Pero sobre todo, invita a **tener una visión, una mirada profunda sobre el futuro posible** unido a la generación de auténtica confianza:

“El líder tiene que ser honesto, directo y consistente. Un líder inconsistente crea un desbarajuste enorme en sus colaboradores. La consistencia da confianza” (Nicolás, 2013, p. 9).

4. Rasgos propios del liderazgo Ignaciano a la luz del Paradigma Pedagógico y la Espiritualidad Ignaciana.

“Una obra puede ser llamada ignaciana siempre que actúe de una manera que sea la característica del carisma ignaciano: cuando intencionalmente busque a Dios en todas las cosas; cuando practique el discernimiento ignaciano; cuando se acerque a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en diálogo con la experiencia, evaluado a través de reflexión, orientado a la acción, y abierto siempre a la evaluación (...). Una obra ignaciana se puede llamar jesuítica cuando tiene una clara y definitiva relación con la Compañía de Jesús y cuando su misión concuerda con la de la Compañía, por un compromiso con la fe que realiza la justicia a través del diálogo interreligioso y una responsabilidad creativa con la cultura (C.G. 35, D. 6, nn. 9-10).

Desde el espíritu que nos ha propuesto el General sobre el liderazgo y siguiendo la tradición ignaciana desde la espiritualidad y el paradigma ignaciano surgido de la reflexión educativa y pedagógica de la Compañía, quisiera presentar a manera de provocación para la reflexión, algunos rasgos del liderazgo ignaciano que considero estructurantes para la gestión directiva en nuestras obras educativas. El telón de fondo es la autoridad reconocida del Rector, que está llamado desde estos pensamientos a configurarse en un líder, o por lo pronto, a transparentar en su gestión cierta capacidad de liderazgo.

Recordemos desde la tradición de la Compañía en sus Constituciones, que se espera del Rector:

“El rector se procure que sea de mucho ejemplo y edificación y mortificación de todas las inclinaciones siniestras, especialmente probado en la obediencia y humildad. Que sea a si mismo discreto y apto para el gobierno y tenga uso en las cosas ágiles y experiencia en las espirituales. Que sepa mezclar la severidad a sus tiempos con la benignidad. Sea cuidadoso, sufridor de trabajo y persona de letras, y

finalmente de quien se puedan confiar y a quien puedan comunicar seguramente su autoridad los Preósitos Superiores. Pues cuanto mayor sea está, mejor se podrán gobernar los Colegios a mayor gloria de Dios". (Constituciones. 1977, No 423).

Esta semblanza que pudiéramos llamar propias de un hombre o mujer de gobierno, es una buena introducción a lo que hemos llamado rasgos de liderazgo ignaciano. Semblanza que está muy arraigada en la tradición de la Historia de la Compañía de Jesús.

"La primera cosa y más principal que nuestro bienaventurado Padre encomendaba a los de la Compañía que andaban en misiones o se ocupaban en tratar con los próximos para ayudarlos en las cosas espirituales, era que entendiesen que su mayor cuidado y más importante para aprovechar a los otros era aprovecharse a sí, y perfeccionarse y crecer cada día en virtud con el favor del Señor. Porque de esta manera viene el hombre a ser digno instrumento de Dios para engendrar en los otros la perfección, y encender a los demás con el fuego de caridad que arde en su pecho" (Ribadeneira, Tractatus de Ratione quam in gubernando tenebat Ignatius, V.1).

Esta coherencia del líder y esa conciencia de su pequeñez y el propio cuidado de sí para cuidar a otros dejan claro el espíritu del líder Ignaciano.

Rasgos del liderazgo Ignaciano.

- **Un liderazgo que surge de una experiencia espiritual.**

Ignacio después de haber sido herido en Pamplona durante su larga convalecencia, se ve a sí mismo como un muchacho a quien Dios guía y acompaña: *"de la forma como un maestro guía a un discípulo"* (San Ignacio. Autobiografía No 27). La medula de esta experiencia está en los Ejercicios Espirituales que comenzó a escribir en Manresa y luego continúa en París. Ignacio se siente conducido desde una relación de intimidad con Dios por el Espíritu. Este es Ignacio, un hombre de acción conducido por el Espíritu del Señor que encontraba su gozo en *"ayudar a las almas"*. La experiencia espiritual en Ignacio es una experiencia de humanización. Lo espiritual aquí no es estrictamente un asunto religioso, se encarna en las cualidades del espíritu humano como son el amor y la compasión, la paciencia, la tolerancia, el perdón, el dominio de sí, el sentido de la responsabilidad que procuran la auténtica felicidad. La espiritualidad de un ser humano tiene que ver con su ideal, sus opciones profundas, sus utopías, su pasión, la mística por la que vive y lucha y con la cual contagia a los demás. Un liderazgo que nace de una espiritualidad ignaciana, es un liderazgo anclado en un proceso de humanización por el camino de la generosidad, la donación y el abandono de sí. El líder está llamado a dejarse llevar, a adentrarse en una "mistagogía" divina, que se traduce en una búsqueda desde el discernimiento, que acoge la pedagogía de Dios, su acontecer, su acción creadora en él mismo y en la comunidad.

El liderazgo tocado por la espiritualidad, lanza al sujeto a encontrarse con el mundo natural, creado para mí, no desde una relación de dominio y explotación, sino desde una mirada contemplativa que se admira, agradece y cuida la naturaleza y a los seres que la habitan. Invita a relacionarme con el otro, no desde la manipulación y la utilización, sino desde la convivencia que acoge y se solidariza. E invita a encontrarme con la propia interioridad, no desde una afirmación egoísta, sino desde la más honesta generosidad que me impulsa a desapegarme de todo lo que me aferra desordenadamente a la finitud, para abrirme a la trascendencia donde me encuentro con el abrazo del Padre que acoge mi debilidad, haciendo de un hombre y una mujer frágil y limitado, un ser humano libre para en todo “amar y servir”.

[97] El 3º: los que más se querrán afectar y señalar en todo servicio de su rey eterno y Señor vniversal, no solamente offrescerán sus personas al trabajo, más aun haciendo contra su propia sensualidad y contra su amor carnal y mundano, harán oblaciones de mayor estima y mayor momento, diciendo: [98] Eterno Señor de todas las cosas, yo hago mi oblación, con vuestro favor y ayuda, delante vuestra infinita bondad, y delante vuestra Madre gloriosa, y de todos los sanctos y sanctas de la corte celestial, que yo quiero y deseo y es mi determinación deliberada, sólo que sea vuestro mayor servicio y alabanza, de imitaros en pasar todas injurias y todo vituperio y toda pobreza, así actual como spiritual, queriéndome vuestra sanctísima majestad elegir y rescibir en tal vida y estado” (San Ignacio. No. 97 y 98).

- **Un liderazgo que busca el cuidado de la vida interior.**

La fuerza del liderazgo ignaciano es precisamente que ha nacido y se inspira en una experiencia espiritual, en el cuidado del mundo interior, de la intimidad del sujeto. De allí la importancia de entender y apropiarnos y radicalizar en nuestras prácticas de liderazgo la bella expresión “*cura personalis*”. La persona y no sus resultados, es el centro de la gestión del líder. La persona del estudiante, del maestro, del administrativo, del trabajador, de todo aquel que participa del proceso educativo. La persona entendida como un sujeto que ama, siente, tiene éxito, fracasa, comete errores, sufre, ríe y llora. La vida interior es el lugar sagrado de nuestra verdad, es un santuario luminoso y profundo donde nos hacemos más íntimamente humanos. Cuidar desde un liderazgo del cuidado de la intimidad, es acompañar procesos de reconocimiento, aceptación, re-construcción, re-encuentro. El cultivo de la interioridad desde el liderazgo, se constituye en una intencionalidad para la formación. Se trata de estimular el salir de sí hacia los demás. Solo un liderazgo vivido desde el afecto puede hacer este camino. Es por la reeducación del afecto por donde accedemos a la comprensión de los caminos que Dios tiene para nosotros. El mundo interior es pedagógicamente tensionado por un encuentro amoroso que nos desborda en generosidad y nos lanza al crecimiento.

“El líder cuida activamente de las personas que se le confían. Se preocupa de su bien espiritual y corporal, por su camino y recorrido, por su situación personal, progreso y e integración. En la tradición de la cura personalis, más allá de los retos apostólicos y organizativos, hay siempre una dimensión de cuidar a la persona, en cuanto persona, que ha de estar presente. No somos sin más piezas dentro de un organigrama

organizativo. Dedicadas a la misión, somos personas con necesidades y situaciones personales, con un proyecto vital y una vocación a cuidar y potenciar”. (Guibert, 2014, p. 138).

- **Un liderazgo humanista y humanizador.**

El liderazgo inspirado en Ignacio de Loyola es eminentemente humano y humanizador. Su intencionalidad última tiene que ver con la Formación Integral, comprendida como la posibilidad de suscitar escenarios y relaciones que dinamicen procesos formativos en los sujetos y las comunidades. Desde nuestra visión el liderazgo humanista pasa por una conciencia que siente y se compromete con las transformación de la realidad, el desarrollo de un juicio crítico que aprende a discernir para decidir bien y una profunda sensibilidad estética y ética que sabe reconocer como las acciones y comportamientos puede afectar la vida de los otros y del planeta.

“Los líderes resultan inspiradores y estimulan intelectualmente: se fomentan ideas nuevas, creativas y no convencionales, para resolver los problemas. Los líderes se implican con sus colaboradores dando apoyo personal. Se implican con la persona entera, no solo con un mero empleado. El líder tiene el papel de inspirar el cambio con su ejemplo y con los fines y la visión que propone. Genera ilusión y convencimiento, incluyendo cambio de actitudes y riesgo, para promover nuevas alternativas que rompan con lo establecido”. (Guibert, 2014, p. 294).

- **Un liderazgo que reconoce los contextos.**

El liderazgo ignaciano es consciente de su historicidad. Se hace gestión estando inmersos en un complejo nudo de tramas y significaciones sociales, políticas y culturales. La gestión directiva no ocurre en abstracto, sino en realidades encarnadas. La contextualización consiste en situar en su escenario al sujeto y el aspecto de la realidad que se quiere experimentar, conocer, apropiar y transformar. Precisamente, el punto de arranque para San Ignacio es situarse en la “vera historia”, es decir, enfrentar la realidad. Tal contexto supone ver los condicionamientos sociales, económicos, políticos y culturales, que pueden distorsionar la percepción y comprensión de la realidad. La contextualización, me permite por un lado, problematizar y por otro, concientizar, darme cuenta de manera crítica.

El liderazgo ignaciano fiel a su capacidad de responder a los desafíos de la sociedad, sería en este caso, liberador y posibilitador de esperanza, desde una acción transformadora que sea capaz para acoger las diferencias y entrar en diálogo con la complejidad de los sujetos y las comunidades, desde un horizonte multicultural.

“Servir a la misión de Cristo hoy implica prestar especial atención a su contexto global. Este contexto requiere de nosotros actuar como un cuerpo universal con una misión universal, constatando, al mismo tiempo, la radical diversidad de nuestras situaciones. Buscamos servir a los demás en todo el mundo, como una comunidad de dimensiones mundiales y, simultáneamente, como una red de comunidades locales. Nuestra misión de fe y justicia, de diálogo de religiones y culturas, ha alcanzado dimensiones que no permiten ya concebir al mundo como un conjunto de entidades separadas: debemos

verlo como un todo unificado donde todos dependemos unos de otros. Globalización, tecnología y problemas medioambientales han desafiado nuestras fronteras tradicionales y han reforzado nuestra conciencia de que tenemos una responsabilidad común del bienestar del mundo entero y su desarrollo de una manera sostenible y generadora de vida” (CG 35, D 2, n.20).

- **Un liderazgo que privilegia la experiencia.**

Más que partir de las esencias, el liderazgo ignaciano parte de la existencia, del mundo de la vida, de lo cotidiano. De aquello que nos afecta, nos emociona o nos implica. La experiencia es el producto de un encuentro complejo entre “lo que existe” y un ser con conciencia. En la experiencia recojo mi conciencia presente, mi propia historia pasada, mis categorías aprendidas, mis deseos, mis sueños, mis esperanzas como también mis límites y frustraciones. La experiencia puede ser sensorial, motora, afectiva, mental, interna.

El liderazgo ignaciano debe procurar que la persona se apropie de su propio caminar y que ella por si misma descubra el sentido de dicha experiencia. En palabra de Ignacio: “no el mucho saber harta y satisface el alma, cuanto el sentir y gustar de las cosas internamente” [Ejercicios Espirituales No. 2]. No es el mero conocimiento lo que llena y satisface a la persona sino el comprender y saborear profundamente la verdad. Esto tiene que ver con un liderazgo que alimenta la capacidad para contemplar, para estar presente a las cosas, siendo capaz de reflexionar sobre la misma experiencia en la soledad e intimidad o en el trabajo con los otros.

La experiencia tiene que ver con la “apropiación”, con el involucrarse en el proceso de gestión. En cuanto uno se da cuenta de sus sentimientos involucra su imaginario, se reconocen los movimientos interiores en el mismo proceso de estar haciendo la apropiación del conocimiento. Aprender a aprender de la experiencia supone permitir el propio discurrir del sujeto sobre la realidad sin intervenciones indebidas.

“Lo básico de la espiritualidad ignaciana es experimentar: sentir, hacer, padecer, gozar... Es la experiencia que se vive principalmente en los Ejercicios Espirituales (EE), pero también –aunque dimana de los Ejercicios- se puede vivir por sintonía y porque se tiene el carisma. En los Ejercicios, “experimentar” es fundamental, determinante. Tres verbos ejes son cruciales en el camino de experimentar en los Ejercicios: “sentir” –dejar que mi sensibilidad vibre de la misma manera que vibra la de Jesús-, “hacer” -hacer con y como Jesús, en el horizonte de que venga el Reino- y “padecer” -consecuencia lógica de pretender el Reino a la manera de Jesús, frente al poder de “ignacianidad”. (Cabarrús, 2010, p, 5).

- **Un liderazgo cimentado en una conciencia reflexiva que sabe discernir para decidir bien.**

Ignacio es para la iglesia y la humanidad maestro del discernimiento espiritual. Vivir es elegir y elegir es amar. Pero hay que aprender a elegir bien con criterio, como hay que

aprender a amar bien, con transparencia. Experiencia-reflexión - decisión-acción, son dinámicas que se tejen como una urdimbre en este ejercicio del liderazgo ignaciano.

Ignacio nos facilitó en sus Ejercicios Espirituales una pedagogía para discernir, para aprender a leer los signos del acontecer de Dios en la vida, así como la presencia del mal espíritu que se manifiesta en nuestra existencia finita. Darse cuenta, indagar, reconocer, criticar, comprender, diferenciar, son las claves de este proceso que reconoce que la conciencia puede ser engañosa y por tal también hay que examinarla. Discernir es aprender a caminar en medio de lo oscuro y no engañarse en tiempos de bonanza.

Un liderazgo reflexivo tiene que ver con una conciencia consciente, con una capacidad crítica, argumentativa, que sabe repensar lo que ha acontecido. Entre los procesos de reflexión el líder debe distinguir dos operaciones fundamentales: entender y juzgar. Entender es descubrir el significado de la experiencia. Es lo que permite al sujeto conceptualizar, formular hipótesis, conjeturas, elaborar teorías, definiciones, suposiciones. Juzgar es emitir un juicio, es verificar la adecuación entre lo entendido y lo experimentado; entre la hipótesis formulada y los datos presentados por los sentidos. El liderazgo ignaciano radicaliza el ejercicio reflexivo, y pone al sujeto a develar sus propios engaños y caretas. Es un liderazgo que conscientemente promulga por un pensamiento libre.

“Una última dimensión de la formación para la misión incluye programas de preparación y apoyo para directivos. Aquellos con cargos de dirección asumen una relación especial con la Compañía. Puesto que su trabajo es a su vez, un desafío y un elemento esencial para la misión de la Compañía, necesitan apoyo y cuidado de parte de la misma y de los demás colaboradores. Más aún deben recibir una formación adecuada en lo propio de nuestro modo de proceder, especialmente la integración del discernimiento apostólico en la toma de decisiones” (CG 35, D, 6. n. 20).

- **Un liderazgo del encuentro en la confianza.**

El liderazgo ignaciano surge de la experiencia vital de una relación que se traduce en encuentro amoroso que seduce, transforma y libera. El liderazgo como encuentro con el otro, se centra en la confianza y la credibilidad, en este sentido, es un liderazgo optimista que cree en las capacidades y posibilidades de los demás. Se trata de confiar en las búsquedas del otro, en su capacidad de descubrir y construir y en los procesos que dinamizan estos esfuerzos. Se trata de construir confianza en nuestros ambientes educativos, en el aula de clase, en nuestros grupos, en nuestros equipos de trabajo. Encontrarnos para ayudarnos a crecer juntos en todas las posibilidades de nuestro El encuentro se traduce en acompañamiento, en suscitar y provocar dinámicas de crecimiento sin dejar de reconocer la complejidad de las mismas personas, en una aceptación realista de sí mismo y de los mismos contextos donde ellas se encarnan.

“Mostraba así mismo este amor con la confianza que hacía de la persona a quien encomendaba algún negocio importante, dándole las instrucciones que le parecían y firmas en blanco y crédito y dejándole hacer según la capacidad y el talento de

cada uno. Y si le avisaba de algunas cosas particulares que el padre se le ofrecían, añadía. ‘Vos, que estáis al pie de la obra, veréis mejor lo que se debe hacer’” (P. de Ribadeneira, III, 12).

- **Un liderazgo que integra.**

Si algo le pasó a Ignacio es que su vida toda, fue recreada e integrada de nuevo por el encuentro con Dios que fue para él, infinita bondad, que hace redención del género humano. Por eso el liderazgo ignaciano articula, integra y hace que la vida y los procesos educativos sean más coherentes y pertinentes. Desde sus orígenes Ignacio trato de integrar “virtud con letras”, posibilitando la formación de personas virtuosas y académicamente competentes. En el liderazgo actual la integración pasa por la “*interrelación de experiencia, reflexión y acción*” (Paradigma Pedagógico Ignaciano. No 29) éste es el núcleo de la propuesta pedagógica. Los procesos del sentir, del pensar y del hacer, se unifican en una dinámica integradora que nos permite desarrollar procesos coherentes y armónicos.

Se trata en lenguaje ignaciano, de posibilitar una formación de hombres y mujeres íntegros que persiguen y dan testimonio de excelencia, movidos por la compasión, para que con consciencia y responsabilidad, se comprometan con corazón y saber con las realidades del mundo que les ha tocado vivir. En este sentido, el liderazgo ignaciano busca integrar la experiencia de la fe que nos hace seguidores del amor, para que ese amor encarnado se traduzca en solidaridad y justicia. Ahora bien, los procesos de integración para que sean sólidos deben pasar por la confrontación. No hay crecimiento sin crisis. Acompañar desde el liderazgo procesos de integración, es ayudar a confrontar las cosas, interrogar para aclarar y dar nueva luz sobre los procesos. No hay algo más favorable para provocar cambios en los sujetos y las comunidades que hacer en el momento oportuno, preguntas pertinentes que desafíen las zonas de confort.

“Todos miramos al líder. El ejemplo es lo que más convierte en el apostolado y lo que más convence en el gobierno en general. La persona del líder es un referente para los demás...las virtudes son parte de los objetivos de la formación de los jesuitas y del ideal de la vida jesuita: ‘Y así parece que todos en la Compañía se den a las virtudes sólidas y perfectas’ (Const. 813) Según esto, la persona líder ha de haber trabajado sus virtudes, haber adquirido buenos hábitos, viviendo todo esto con armonía entre lo interior y lo exterior”. (Guibert, 2014, p. 294).

- **Un liderazgo que privilegia el diálogo desde una auténtica conversación.**

Ignacio en su experiencia vital dialoga con Dios, con el mundo y con su propia vida, su conciencia. Como un amigo habla con otro amigo [Ejercicios Espirituales N. 54], como un maestro enseña a un niño [Autobiografía. 27] así son los diálogos que va tejiendo en el transcurso de su vida. La experiencia de Ignacio fue tener que dialogar y vivir en culturas distintas: tradicional (Loyola), renacimiento (Arévalo), y moderna (Paris). Escribió cartas para quienes iban en misión (Irlanda. Etiopia, Trento, etc) orientadas todas hacia un dialogo fecundo; prudente y a la vez audaz.

El liderazgo ignaciano es dialógico en su origen y desarrollo. Nos invita a construir diálogos intersubjetivos que propicien una gestión significativa. Un diálogo profundo que posibilita participación e interacción. El diálogo en este liderazgo es una relación simbiótica entre iguales que son de por sí diferentes. El diálogo nos compromete tanto emocional como cognitivamente. Por eso, en la visión del liderazgo ignaciano ignaciana la idea es suscitar buenos diálogos fundados en la inteligencia cognitiva, el interés recíproco, el respeto, el afecto, la confianza y la esperanza de quienes se atrapan en el círculo de la tolerancia, la acogida y la escucha silenciosa, que sabe luego responder con inteligencia y sabiduría. Los diálogos pasan por el mundo de las culturas, con las fronteras de la realidad social, política y económica, con sus complejidades e encrucijadas, un diálogo que integra fe y vida, fe y cultura, fe y razón, ciencia y virtud.

“La Compañía debe promover el cuádruple diálogo recomendado por la Iglesia: a) El diálogo de la vida, en el que las personas se esfuerzan por vivir en un espíritu de apertura y de buen vecindad, compartiendo sus alegrías y penas, sus problemas y preocupaciones humanas. b) El diálogo de la acción en el que los cristianos y las restantes personas colaboran con vistas al desarrollo integral y a la libertad de la gente. c) el diálogo de la experiencia religiosa, en que las personas enraizadas en sus propias tradiciones religiosas, comparten sus riquezas espirituales... d) El diálogo del intercambio religiosos, en el que los expertos tratan de entender más profundamente sus respectivas herencias religiosas y apreciar sus respectivos valores espirituales” (CG 34, D5, n,4)

- **Un liderazgo que encanta y apasiona.**

Es un hecho que Ignacio es un ser apasionado por Cristo y por la humanidad. Su pasión por vivir es hacerse un “loco por Cristo” y “en todo, amar y servir” al estilo de Jesús. Esa fue la pasión de su vida, lo que le encanto y por lo que vivió y murió. El liderazgo ignaciano solo se entiende cuando se purifica el corazón de toda intención que no sea buscar y hallar la Voluntad de Dios en la propia vida. Esta liberación de la propia consciencia desea por todos los medios encantar (afectar la vida y mover la voluntad) y apasionar (mover los afectos) de cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa. El liderazgo ignaciano debe potenciar la realización plena de todos los que participan de la obra apostólica.

*“Nuestra meta y objetivo educativo es formar hombres que no vivan para sí mismos, sino para Dios y su Cristo, para aquel que por nosotros murió y resucitó; **hombres para los demás**, es decir, hombres que no conciben el amor a Dios sin amor al hombre; un amor eficaz que tiene como primer postulado la justicia y que es la única garantía de que nuestro amor a Dios no es una farsa”. (Arrupe, 1983, p, 3).*

Ahora bien, estos rasgos propuestos tienen que ver con el talante, el carácter y las virtudes que se deben ir configurando en quienes quieran trabajar y pertenecer a una obra de la Compañía. Es sin duda una construcción paciente que pasa por la experiencia fundante de los ejercicios y por la espiritualidad de la encarnación de la misión.

“El liderazgo de una obra jesuita depende del compromiso con la misión y puede ser ejercido por jesuitas o por otros. Dichos directivos deben estar comprometidos con la misión de la Compañía tal como se concreta en la obra particular, aunque pertenezcan a tradiciones espirituales o religiosas distintas de la nuestra. La claridad acerca de la misión de cada obra apostólica y el papel propio de cada uno de sus componentes evitan malentendidos, promueven mayores posibilidades de evaluación y desarrollan trabajo en equipo. Todos los directivos deberían comprender y promover estas distintas responsabilidades, de forma que estén mejor capacitados para participar en el discernimiento y en los procesos de decisión en todo lo relativo a la misión”. (CG 35, D. 6, n. 11).

En el último medio siglo ha habido dos novedades en relación con el sujeto apostólico en la Compañía. Por un lado, se está dando iniciativa, poder y responsabilidad a los colaboradores laicos, por necesidad y por opción, ya que la Compañía mejora y se renueva gracias a los laicos. Por otro lado, las teorías y prácticas de gestión están cambiando dando paso a comprensiones de la gestión directiva más incluyentes de la diversidad y más cercanas a un desarrollo humano. Estamos frente a un momento especial para profundizar en el modo jesuita de proceder, se está provocando una renovación en los jesuitas y en el trabajo colaborativo compartirlo con los laicos.

“La cuestión del liderazgo no es una problemática exclusiva de quienes tienen responsabilidades directivas. El liderazgo es corporativo: por un lado, porque todos en nuestro propio campo debemos ser líderes creativos y contagiosos; por otro, porque la dirección última de una institución depende de que todas las personas que trabajan en ella se sientan directamente involucradas en su buen desempeño, con lo que tiene esto de un común entender las cosas y hasta de un quererse fraternalmente. Esto incluye una delegación de responsabilidades que deposita confianza en la persona sobre la que se delega y transparencia al comunicarle su cometido. La delegación es algo que cuesta: el/la líder ha de ser valiente y no temer en delegar responsabilidades en colaboradores. En organizaciones grandes, la delegación ha de ser significativa. Por parte de la persona delegada implica una lealtad básica y una rendición de cuentas correspondiente”. (Provincia de Loyola, 2012, p. 20).

Por eso bienvenido este *“Sistema de Calidad en la Gestión Escolar”*, bienvenida la propuesta de *“Competencias de Liderazgo Ignaciano para Directivos”*. Si no renovamos las prácticas de gestión, nuestras instituciones difícilmente sobrevivirán en estos tiempos competitivos. Si solo nos renovamos desde teorías empresariales o psicológicas, sobreviviremos como instituciones privadas que hacen un buen servicio social sin fines de lucro pero hipotecaremos nuestra identidad, pervirtiendo nuestra pertinencia. Pero si sabemos integrar en las prácticas de gestión los criterios evangélicos e ignacianos permaneceremos en el tiempo, seremos vigentes y seguiremos marcando diferencias. El siguiente paso será que los laicos nuestros compañeros de camino, releen con nosotros la historia de la Compañía, que, de hecho, no se entiende sin el laicado, y reinterpreten el hoy y el futuro de las intuiciones ignacianas.

Queremos terminar agradeciendo la oportunidad de pensar con ustedes en voz alta. Dejo un texto de la Congregación General que siento inspira mucho este trabajo conjunto que tenemos hoy como don y tarea para servirle a la humanidad esperanzada y expectante de nuestro acontecer educativo.

“Estamos humildemente agradecidos de que muchos –inspirados como nosotros por la vocación de Ignacio y la tradición de la Compañía– hayan elegido trabajar con nosotros y compartir nuestro sentido de misión y nuestra pasión por salir al encuentro de los hombres y mujeres de nuestro mundo roto pero digno de ser amado. Hemos sido enriquecidos no sólo por personas que comparten nuestra misma fe, sino también por personas de otras tradiciones religiosas y por mujeres y hombres de buena voluntad de todas las naciones y culturas con quienes luchamos buscando un mundo más justo. Rica es la cosecha. En muchos países, obras jesuitas importantes dependen ampliamente de la colaboración generosa, leal y competente de mujeres y hombres de diversas convicciones religiosas y humanistas”. (C.G. 35, D.6, n.3).

Bibliografía

ARRUPE, P, S.J. (1983) Alocución en X Congreso de la Confederación Europea de Asociaciones de Antiguos Alumnos de Jesuitas. Hombres y mujeres para los demás, Barcelona. Cristianisme i Justícia. Ediciones Rondis.

BAUMAN, Z (2000) Modernidad Líquida. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

BAUMAN, Z (2005). La globalización: consecuencias humanas. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

CABARRÚS, C S.J. (2010) La espiritualidad ignaciana es laical. Rasgos fundamentales y práctica de la espiritualidad ignaciana. Programa de formación de jesuitas y laicos. Comisión de Espiritualidad. Provincia Centroamericana de la Compañía de Jesús. Tema 4. (Documento de trabajo).

CHUL HAN, B (2012) La sociedad del cansancio. Barcelona. Herder FORMACIÓN DE LAICOS-AS Y JESUITAS

COMPAÑÍA DE JESUS. (1993) Pedagogía Ignaciana: un planteamiento práctico. Bogotá. ACODESI.

COMPAÑÍA DE JESUS. (1995). Congregación General 34. Bilbao. Ediciones Mensajero. Ediciones Sal Terrae.

COMPAÑÍA DE JESUS. (2008). Congregación General 35. Bilbao. Ediciones Mensajero. Ediciones Sal Terrae.

FRANCISCO, P. (2015) LAUDATO SI. Bogotá. San Pablo.

GOLEMAN, D. (1996) Inteligencia emocional. Barcelona. Kairos.

GUIBERT, J S.J (2015) Diccionario de liderazgo ignaciano. Barcelona. Mensajero.

IGNACIO DE LOYOLA. (1977) Obras Completas (Autobiografía de San Ignacio de Loyola). Madrid. BAC.

IGNACIO DE LOYOLA. (1991) Ejercicios Espirituales. Bilbao. Ediciones Mensajero.

LOWNEY, C. (2004). El liderazgo al estilo de los Jesuitas. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

MACHADO, A (1990) (1912) Campos de castilla. Madrid. Ed Catedra.

MONTES, F. (2013) Formación para la misión Especificidad ignaciana y su despliegue en su modelo de liderazgo (Documento presentado en el Seminario sobre Liderazgo Ignaciano y justicia social en la Universidad de Deusto. 2013). Tomado de:

http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/AUSJAL%20AL%20DIA/Ausjal%20AL%20Dia%20CONTAO/Ausjal%20al%20dia%2060/Fernando%20Montes%20U.Alberto%20Hurtado.pdf

NICOLAS, A (2013). Liderazgo Ignaciano. Valladolid. (Conferencia publicada en la Página de AUSJAL. <http://www.ausjal.org/documentos-seminario-sobre-liderazgo-ignaciano-y-justicia-social-deusto-unijes-y-ausjal.html>

NUSSBAUM, M (2010). Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades. Madrid. Katz Editores

NUSSBAUM, M (2012). Crear capacidad propuestas para el desarrollo humano. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica.

PARIENTE, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En: Jessica Mendoza Moheno y Laura Garzo González (coord.) (2009). Procesos de cambio y desarrollo organizacional. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Cap. 6. Págs 117-145
Tomado de:

http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf (24-08-2015-11:55).

PERRENOUD, P. (2004a). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Barcelona: Graó.

PERRENOUD, P. (2004b). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Graó.

PROVINCIA DE LOYOLA (2012) Liderazgo Ignaciano. (Documento de trabajo).

RIBADENEIRA, P. Tractatus de Ratione quam in gubernando tenebat Ignatius, MHSI, FN III, doc. 38 (608-634).

SANCHEZ, I (2008) Los estilos de dirección y liderazgo. En Revista Científica Pensamiento y Gestión No 25. (1-39). Barranquilla. Universidad del Norte

SENGEL, P (1999). La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes. Barcelona. Granica.