

# PROPUESTA DE LIDERAZGO IGNACIANO PARA LAICOS DE LOS CENTROS JESUITAS DE EDUCACIÓN DE COLOMBIA

## *The Ignatian School leadership for lay leaders in Jesuit Schools in Colombia*

*Ángel Mauricio Mosquera*

**RESUMEN:** *El liderazgo ignaciano es una categoría central para una organización educativa que quiera identificarse con el carisma de San Ignacio de Loyola. Ante el creciente número de laicos que actualmente ocupan cargos directivos tanto en centros educativos como en obras sociales de la Compañía de Jesús, se torna importante la reflexión sobre un modelo de formación en liderazgo ignaciano para laicos. Este artículo explora algunos factores claves para la construcción de un modelo de formación en liderazgo para aquellos laicos que ocupan puestos de dirección en los centros jesuitas de educación. Estos factores se inspiran en la teoría transformacional de Bass (1985) y la propuesta de liderazgo ignaciano de Guibert (2019). Como resultado, el artículo propone una lista de aspectos ignacianos transversales que son claves para la formación de líderes educativos de las obras jesuitas.*

**Palabras clave:** *Liderazgo educativo, Laicos, Dirección ignaciana.*

**ABSTRACT:** *Ignatian leadership is a central category for Ignatian educational organizations. In this way, it is important to develop the category of Ignatian leadership for lay people. This article explored four topics taken from Guibert's Leadership Ignatian propose and Bass' Transformational theory to support leadership training for leaders of the Jesuit educational organizations of Colombia. The result of the study was to define a list of Ignatian topics for the training of leaders.*

*Keywords: Educational management, Lay people, Ignatian leadership.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo ignaciano es una categoría central para una organización educativa que quiera identificarse con el carisma ignaciano. Desde sus inicios, la Compañía de Jesús supo que el liderazgo es el “modo de asegurar la auténtica autoridad” (González-Magaña, 2005, p. 66). Según los documentos ignacianos, el liderazgo para san Ignacio de Loyola era la forma cómo un líder ejercía su autoridad sobre las personas que estaban bajo su responsabilidad. En este sentido, “un aspecto central para concebir el liderazgo al estilo de Ignacio es el modo como [se] vive la autoridad en función del [cuidado del] cuerpo de la Compañía” (González-Magaña, 2005, p. 74). Bajo esta premisa, se puede decir que el liderazgo ignaciano busca “inspirar unos valores y principios específicos directamente relacionados con la tarea de gobierno de las personas y las organizaciones” (Guibert, 2019, p. 10).

Para San Ignacio de Loyola solo era posible un tipo de liderazgo en la Compañía de Jesús y tenía que ver con el gobierno sobre los jesuitas y sus obras. De ese modo, el liderazgo era aplicado exclusivamente por los jesuitas que habían sido designados en cargos de dirección como: Padre General, Provinciales, Superiores y Rectores. Por ello, el liderazgo ignaciano debe entenderse a partir de lo mencionado en los documentos corporativos de la Compañía de Jesús sobre la importancia de la obediencia y autoridad en los centros educativos liderados por jesuitas (Da Silva, 2018).

Sin embargo, la realidad actual del apostolado educativo se caracteriza por el bajo número de personas consagradas que lideran los centros jesuitas de educación. En el contexto de las obras de la Compañía de Jesús, el bajo número de jesuitas lleva a disponer de menos personal religioso tanto para impartir la formación en liderazgo como para asumir los puestos de dirección de las obras educativas. La respuesta ante tal problema ha sido la formación de los laicos en

liderazgo ignaciano. Por tanto, se torna importante reflexionar sobre qué tipo de formación debe recibir un laico que tiene la responsabilidad de dirigir desde los valores ignacianos una comunidad educativa y que no cuenta con la seguridad institucional de ser un jesuita. Con ello, el presente artículo reflexiona a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos del carisma ignacianos son claves para implementar un modelo de liderazgo escolar laico en los equipos directivos de los centros educativos de la Compañía de Jesús?

## 2. ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO IGNACIANO

Chris Lowney (2004) propone un concepto de liderazgo ignaciano en su libro *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*<sup>1</sup>. Para el autor, el estudio de la historia de Ignacio de Loyola y de los inicios de la Compañía de Jesús (siglos XVI-XVII) tiene como meta aprender sobre un estilo de liderazgo que ha sido exitoso en la formación de líderes jesuitas y ha ayudado a posicionar a la Compañía de Jesús como una organización de mucha influencia internacional. Las fuentes que sustentan este enfoque de liderazgo ignaciano se encuentran principalmente en el libro de los *Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola* (2021), cartas y orientaciones sobre el modo de proceder jesuita y en las *Constituciones de la Compañía de Jesús* (1996). A grandes rasgos, las claves que ofrecen estos documentos sobre las dimensiones personales del líder son resumidos por Lowney (2004) en: conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y heroísmo. Según el autor, estos cuatro valores son los pilares y “la base de formación de un líder jesuita, y es una fórmula que puede preparar líderes en todos los campos de la vida y el trabajo” (Lowney, 2004, p.19).

Guibert (2019) agrega que estos documentos fundacionales de la Compañía de Jesús contienen las ideas bases de un modelo de dirección y gestión válidos para organizaciones que actualmente quieren

---

<sup>1</sup> Título original en inglés: Lowney, C. (2004). *Heroic leadership. Best practices from a 450-years-old Company that Changed the world*. Loyola Press.

ser ignacianas (p. 30). Por ello, un desafío para formar los líderes ignacianos de hoy es la actualización de estas ideas de liderazgo y reflexionar sobre la mejor forma de aplicarlas según los tiempos, contextos y personas del mundo de hoy. De este modo, una organización inspirada en el modelo de gobierno de San Ignacio de Loyola tiene que escoger como líderes aquellas personas que estén identificadas con estos valores organizacionales de la Compañía de Jesús. Según las Constituciones, por ejemplo, los rasgos básicos que deben cumplir los jesuitas para ocupar un cargo de liderazgo, ya sea como General, Provincial, Superior o Rector, son: unidad con Dios, ejemplo de virtudes, haber sido probado emocionalmente para ejercer el cargo, misericordia, seguridad en sus decisiones, una buena formación intelectual y, especialmente, tener mucho amor por la Compañía de Jesús (Guibert, 2016).

La *Ratio Studiorum* (RS) de 1599 fue el primer tratado organizacional jesuita que pretendió unificar el funcionamiento de los centros educativos ignacianos en el mundo, tanto en sus valores espirituales como en el modelo de gobierno inspirado en las Constituciones. El documento cuenta con 30 reglas y 467 artículos por medio de los cuales buscaba dar una visión universal sobre la pedagogía ignaciana y ofrecer unos principios generales de gobierno escolar (Fuentes-Nuño, 2021). Este documento fue aplicado a la formación de estudiantes jesuitas y laicos. San Ignacio pretendía con la publicación de la RS:

[Reglamentar] minuciosamente todo lo relativo a la vida escolar: el gobierno de los colegios, la selección del profesorado, la admisión de los alumnos, los programas de estudios, los autores y textos, la metodología, las actividades escolares y extraescolares, la formación religiosa, la disciplina, los premios y castigos, los horarios, las vacaciones [...] Define perfectamente la estructura de gobierno de los centros. Al frente encontramos al provincial, seguido de la figura del rector, asistido por dos prefectos —estudios superiores e inferiores; por último, los profesores, responsables de las distintas clases. La práctica totalidad del claustro estaba formado por jesuitas (Fuentes-Nuño, 2022, p. 70).

Esta estructura de gobierno escolar defendía un modelo de liderazgo que era unipersonal y estaba centralizado en las funciones del Padre-Rector. Esto demuestra que el liderazgo jesuita se comprendía como la tarea de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los actores involucrados en el proceso de enseñanza: maestro de estudio, profesores y estudiantes. Con respecto al liderazgo educativo, las Constituciones expresan que el primer responsable del liderazgo es el Rector: “su oficio consiste en cuidar de que la universidad o el Colegio sean efectivamente lo que deben ser: instituciones donde todos contribuyan a que los alumnos se formen en letras y buenas costumbres” (Guibert, 2020, p. 82).

Asimismo, el documento de la RS describe que el rector monitoreaba el rendimiento de cada miembro de la comunidad educativa, premiando el buen desempeño laboral y tomando acciones correctivas en aquellos miembros que no cumplían con las metas escolares deseadas. Por su parte, la función del Maestro de estudios era apoyar la autoridad del rector y organizar directamente a los docentes, vigilando las clases y asegurando que los estudiantes asistieran a ellas. Los docentes, a su vez, se encargaban de la aplicación del método pedagógico jesuita en las aulas y acompañaban el proceso de crecimiento cognitivo de los estudiantes. Los estudiantes tenían como regla fundamental el asistir a las clases a menos de tener una justificación para su ausencia (Jiménez, 2022, pp. 248-251).

En síntesis, el liderazgo ignaciano está presente desde los inicios de la misión educativa jesuita. El texto de la RS muestra cómo la labor del rector fue principalmente la de guiar armónicamente, como un maestro de orquesta, a quienes cumplían un rol pedagógico dentro del sistema de enseñanza y aprendizaje jesuita. No es por casualidad que la experiencia educativa en la aplicación de la RS mostrara la necesidad de confiar responsabilidades en cada actor educativo, siendo el modelo pedagógico ignaciano un comienzo de la gestión escolar distribuida en roles pedagógicos. Esto significa que cada profesor al cumplir en su clase las expectativas pedagógicas propuestas por la RS fortalecía tanto la labor de liderazgo del rector como las pretensiones universales de la educación jesuita.

### 3. EL DESAFÍO ACTUAL DEL LIDERAZGO ESCOLAR IGNACIANO

El desafío actual de la Compañía de Jesús es garantizar el liderazgo ignaciano en sus obras ante la disminución de sus líderes jesuitas. Por ejemplo, si se analiza la realidad de cualquier centro jesuita de educación secundaria en Colombia, se revela un crecimiento positivo en el número de colaboradores laicos que ocupan lugares de autoridad estratégicos para la misión e identidad ignacianas. Esto ha sido registrado en los últimos resultados estadísticos sobre el número de jesuitas que hacen parte de los equipos directivos de los colegios de la Compañía de Jesús en Colombia:

*Tabla 1: Estadística de jesuitas activos en colegios ACODESI*

Colegios jesuitas	Ciudad	Directivos	Jesuitas directivos	Laicos directivos
San José	Barranquilla	3	2	1
Santa Luisa	Bogotá	12	0	12
San Bartolomé Merced	Bogotá	22	2	20
Mayor de San Bartolomé	Bogotá	3	2	1
San Pedro Claver	Bucaramanga	7	2	5
Berchmans	Cali	10	2	8
San Luis Gonzaga	Manizales	4	2	2
San Ignacio de Loyola	Medellín	35	2	33
San Francisco Javier	Pasto	106	1	105
<b>Total de líderes ignacianos</b>			<b>15</b>	<b>187</b>

**Fuente:** Asociación de Colegios Jesuitas (ACODESI). Estadística 2023-2024 - (Calendario A) y (Calendario B). Catalogus Provinciae Colombianae Societatis Iesu 2024.

Los datos recogidos en los centros jesuitas de educación en Colombia (Tabla 1) mostraron que existe una disminución de cargos directivos en manos de religiosos jesuitas (15 jesuitas), frente a un aumento significativo de los directivos docentes laicos en puestos de poder (187 laicos). Esto significa que el esfuerzo por mantener vivos los principios y valores de San Ignacio de Loyola en los colegios de la Compañía de Jesús depende, en gran medida, de la profundidad de la formación ignaciana recibida por los laicos.

Otro desafío consiste en diseñar una propuesta formativa unificada para la formación de los laicos en liderazgo ignaciano. Los documentos ignacianos reflejan un modo de ejercer el liderazgo que es propio de la Compañía de Jesús. La reflexión más reciente sobre el liderazgo laico se ha asumido desde la actualización de los documentos de la Compañía de Jesús y su adaptación a la realidad laical de los centros educativos jesuitas (Da Silva, 2018, p. 499). Una conclusión de esta reflexión fue que el liderazgo ignaciano debe transmitir a los laicos el modo de proceder de la Compañía, la espiritualidad de los ejercicios y los procesos de gobierno de las Constituciones, sin que la identidad laical desaparezca.

A continuación, se propone comparar aspectos claves del liderazgo ignaciano con algunos elementos esenciales de la teoría transformacional de Bass (1985). Esta comparación se justifica en que la categoría de carisma es el punto de partida de ambas teorías a la hora de proponer un modelo del liderazgo motivacional para laicos y religiosos. En consecuencia, la comparación puede ofrecer ideas claves para implementar unos aspectos ignacianos, transformacionales y laicales en el modelo de dirección de la misión educativa jesuita.

#### **4. LIDERAZGO EDUCATIVO IGNACIANO Y LA TEORÍA TRANSFORMACIONAL DE BASS**

Los estudios de Bass (2000) han identificado al liderazgo transformacional como el mejor modelo de dirigir las organizaciones educativas del siglo XXI. Los resultados de su investigación concluyeron en que un líder transformador contribuye a aumentar la satisfacción, el compromiso y la eficacia de las personas vinculadas laboralmente a una organización (Bass, 2000, p. 334). Las características claves del líder transformacional son su capacidad de motivar a las personas a trabajar más allá del cumplimiento de unas tareas y su eficacia para comprometerlos a dar todo su potencial para alcanzar unos ideales compartidos (Burns, 1978, p. 4) (Bass, 1985, p.14). En consecuencia, un buen líder transformacional es capaz de mantener motivadas y cohesionadas a las personas en el logro de un objetivo común. Los factores de liderazgo transformacional se reflejan en el líder cuando este: 1) Tiene una autoridad carismática o inspiracional. 2) Genera una estimulación intelectual en su equipo que motiva a trabajar por ideales comunes y resolver los problemas de forma creativa. 3) Posee una conciencia de las cualidades y potencialidades de los individuos que lidera y los promueve en la jerarquía de la organización (Bass, 2000, p. 336).

La aplicación de los conceptos del liderazgo transformacional en los centros educativos ha impactado positivamente en el desempeño académico de los estudiantes (Murillo, 2006) (Murillo y Román, 2010). Asimismo, estas ideas ayudan a la actualización y transformación del modelo de autoridad directivo, la motivación de los liderazgos personales de los docentes y la superación de los liderazgos autoritarios (Filella, 2000, p. 364). Un estudio importante sobre la actualización del liderazgo escolar fue realizado en Colombia por parte de distintos actores y fundaciones educativas que se agruparon



en una *Mesa de Liderazgo Escolar*<sup>2</sup>. Dicha mesa, generó una serie de consensos sobre los factores claves para una buena dirección escolar. Esta iniciativa dio como resultado un documento llamado: *Acuerdo Nacional para el fortalecimiento del Liderazgo Escolar y las Prácticas Directivas* (MLE, 2021). Dentro de los acuerdos, el punto más significativo fue reconocer la necesidad de fortalecer el liderazgo escolar desde el desarrollo de las competencias personales, sociales y de pensamiento estratégico del líder educativo. Esto significó una reflexión sobre cuáles serían los temas claves para fortalecer el liderazgo transformacional en los directivos de los centros educativos públicos y privados.

El acuerdo MLE toma los tres factores centrales del liderazgo transformacional como pautas para la formación para los directivos de los centros educativos. Estos fueron redefinidos en: 1. Relación consigo mismo. Este factor recoge competencias personales necesarias para fortalecer el carisma por medio del autoconocimiento personal, manejo de emociones y autogestión del aprendizaje y del tiempo. 2. Relación con otros. En este factor se encuentran competencias sociales que se centran en la motivación de los individuos como el trabajo cooperativo, la comunicación asertiva y construcción de confianza. 3. Pensamiento estratégico. En este último factor pide al líder implicar a su equipo en el diagnóstico y resolución de los problemas que afronta la organización educativa. La planeación estratégica desde el liderazgo compartido ayuda al líder en la toma de decisiones discernidas comunitariamente, a actuar basado en las

---

<sup>2</sup>. La mesa de liderazgo escolar (MLE) elaboró una reflexión orientada al fortalecimiento del rol de los directivos docentes y, así, contribuir a generar nuevas prácticas para mejorar el sistema educativo colombiano. Esta mesa está conformada por once miembros de diversas Universidades y fundaciones: Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de La Sabana, Universidad de la Salle, Asociación Colombiana de Facultades de Educación, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Empresarios por la Educación, Fundación Alquería Cavellier, Fundación Nutresa, Colectivo Traso —antes Fundación Mamonal— y Fundación Compartir. Ver, *Acuerdo Nacional para el fortalecimiento del Liderazgo Escolar y las Prácticas Directivas*, p. 10.

diversas perspectivas de la realidad de su organización y en la resolución de conflictos y fortalecimiento de competencias de negociación (MLE, 2021, p. 25).

Ahora bien, en este punto se hace necesaria una propuesta teórica que haga posible la articulación entre la teoría del liderazgo seglar o laico de Bass (2008) y los temas del liderazgo espiritual ignaciano. En este sentido, el estudio de referencia es la publicación sobre *El liderazgo ignaciano: una senda de transformación y sostenibilidad* de Guibert (2019). Este libro se apoya en la idea, según la cual, el liderazgo ignaciano nace del modo cómo San Ignacio de Loyola dirigió su propia transformación personal desde una espiritualidad de búsqueda y discernimiento de la voluntad de Dios en su vida. Este camino de crecimiento espiritual fue sistematizado por el mismo Ignacio en su libro de los Ejercicios Espirituales y, desde el día de su publicación, fue puesto al servicio tanto de laicos como religiosos como un método de crecimiento y conocimiento personales. Por ello, se puede decir que ser ignaciano no significa necesariamente convertirse en un religioso jesuita. Por el contrario, las personas y las instituciones pueden llamarse ignacianas si se identifican con las ideas y el carisma de San Ignacio de Loyola (Guibert, 2019, p. 21).

En consecuencia, la perspectiva ignaciana añade a la teoría de liderazgo transformacional la dimensión de la espiritualidad o trabajo interior de las personas. Esto significa que, en primer lugar, así como Ignacio fue líder, los líderes deben tener las competencias necesarias para gestionar la vida personal y liderar las propias emociones. En segundo lugar, gracias a la experiencia de gestión personal, el líder desarrolla la capacidad de ayudar a quienes lo siguen por medio de competencias sociales de: saber acompañar procesos de crecimiento personal de los subalternos y motivarlos a vivir los valores ignacianos. En tercer lugar, si el líder y sus seguidores comparten los mismos valores y deseos ignacianos, se pueden promover espacios de discernimiento común donde se pueden tomar decisiones comunitarias sobre estrategias para lograr de la mejor manera los objetivos y metas misionales.

## **5. DESARROLLO DE LÍDERES IGNACIANOS PARA LOS CENTROS JESUITAS DE EDUCACIÓN**

La función central del líder ignaciano consiste en velar por la vivencia de la espiritualidad y el modo de proceder ignacianos en el contexto de las obras jesuitas. Esto debe reflejarse en la forma como se desarrolla la misión de la Compañía en las áreas de la educación, la acción pastoral o social, el liderazgo, el desarrollo organizativo, etc. (Guibert, 2022). Bajo el enfoque de liderar en espíritu e identidad ignaciana, la misión educativa de la Compañía de Jesús ha promovido el concepto de liderazgo ignaciano como una característica clave en la renovación y actualización de personas e instituciones vinculadas al carisma de San Ignacio de Loyola (Guibert, 2016).

De hecho, la preocupación por el liderazgo ignaciano se ha convertido en un tema de reflexión importante en las obras jesuitas a nivel mundial. Por ejemplo, la Congregación General<sup>3</sup> número 32 (en el año 1975) define por primera vez el tema del liderazgo ignaciano y lo identifica con la formación que ofrecen las instituciones jesuitas. Esta CG comprendió el liderazgo como la educación en valores de los laicos formados en las obras ignacianas, especialmente, quienes tienen responsabilidad o influencia en organizaciones no jesuitas, que pueden ser agentes de transformación social (Guibert, 2016, p.3). En la CG 34 (en año 1995) se habló del liderazgo asociado explícitamente a los laicos en las direcciones de las instituciones jesuitas, puesto que ya asumían “con todo derecho un papel de mayor responsabilidad y liderazgo en esas obras” (Guibert, 2016, p.

---

<sup>3</sup> La Congregación General (CG) de los jesuitas es una reunión que convoca a los jesuitas de todo el mundo para tratar los temas más importantes del gobierno y misión de la Compañía de Jesús.

11). En la CG 35 y 36 (en el año 2008 y 2016) se habló que el gobierno de los superiores religiosos y de los directores de obra se torna sinónimo de liderazgo apostólico (Guibert, 2016).

En consecuencia, la formación en liderazgo ignaciano nace de la necesidad de atender la formación de los laicos que cada día tienen un papel más importante en la colaboración con la misión de los jesuitas en el mundo. Por ello, los laicos necesitan de una formación profunda “que incluye áreas como: principios de liderazgo en general, principios de gobierno ignaciano, trabajo en equipo, destrezas de gestión o destrezas para ser un miembro eficaz en un consejo de dirección” (Guibert, 2016, p. 13). Por tanto, una propuesta de formación ignaciana a directivos debe contar con cuatro grupos de competencias claves en la ignacianidad.

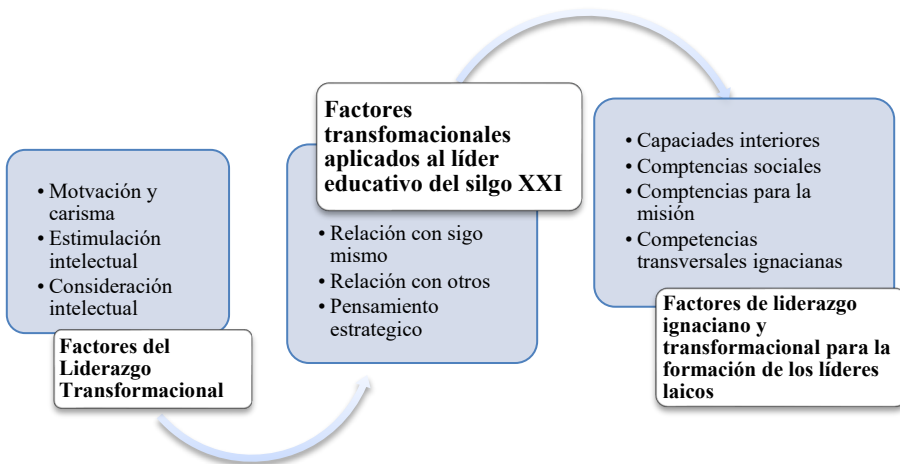
Las primeras son las competencias personales, que abarcan las capacidades interiores del sujeto (como el autoconocimiento, la autorregulación o la espiritualidad). Las segundas, las competencias sociales, en las que se incluye todo lo relacionado con la construcción y gestión de equipos (empatía, cuidado o cura personalis, formación, clima...). Siguen las competencias estratégicas o para la misión (impulso, orientación, contenido y valores). Y finalmente, una serie de competencias transversales que apuntan hacia las actitudes y capacidades con las que un líder ignaciano debería estar connaturalizado en su desempeño (el discernimiento, la búsqueda del Magis, capacidad de adaptación...)(Cala, 2024, p. 82).

En este sentido, el presente artículo asume como aspectos claves del desarrollo del líder ignaciano las competencias: personales, sociales, estratégicas e ignacianas. En consecuencia, las organizaciones educativas jesuitas deben reflexionar sobre el mejor modo de formar a sus líderes en estos cuatro temas para que logren aplicar la mirada ignaciana en la vida personal y las obras de la Compañía de Jesús.

## 6. CLAVES PARA ELABORAR UN MODELO DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO IGNACIANO LAICO

El siguiente modelo conceptual presenta la relación teórica que existe entre los factores de liderazgo transformacional y la formación de los líderes educativos del siglo XXI. Los cuatro factores de la formación en liderazgo escolar ignaciano nacen de esta integración que busca fortalecer la dirección de los colegios jesuitas desde una fundamentación conceptual y espiritual del liderazgo. A continuación, se presenta el modelo conceptual (Fig. 1) que describe cuáles son los factores del liderazgo transformacional, cómo estos se aplican en la formación en liderazgo educativo moderno y cuál es su desarrollo en la teoría del liderazgo ignaciano para laicos.

*Figura 1: Modelo de formación de liderazgo transformacional e ignaciano*



Fuente: Elaboración propia

El modelo muestra que la teoría ignaciana recoge los factores centrales de la teoría del liderazgo educativo y los adapta a la realidad directiva de sus centros de enseñanza. El resultado son unos factores

para la formación de los líderes laicos que buscan generar unas: 1. Capacidades interiores. 2. Competencias sociales. 3. Competencias estratégicas para la misión. El aporte de la teoría de liderazgo ignaciano a la teoría de la dirección escolar es la definición de un cuarto factor de competencias ignacianas que impactan transversalmente en el desarrollo de las otras tres competencias. Este cuarto factor consiste en unas: 4. Competencias transversales ignacianas. A continuación se explican de modo sintético los cuatro factores que sustentan el modelo de formación en liderazgo ignaciano.

### **6. 1. Factor de las capacidades interiores del líder**

La eficacia de la motivación y carisma del líder dependen muchas veces del ejercicio de la autoridad desde una madurez psicológica e inteligencia emocional. Las competencias personales están relacionadas con capacidades para el trabajo y crecimiento interior del líder como: 1. Autoconocimiento, 2. Autorregulación, 3. Servicio (Talante) , 4. Espiritualidad (Guibert, 2019). Estas capacidades interiores del liderazgo son fundamentales para sacar adelante las metas y proyectos de la organización porque el líder “hace suyos los ideales que originaron la creación de ese organismo social” (González-Magaña, 2005) y se identifica con “la misión de la organización y la trasmite con convicción personal” (Guibert, 2019, p. 25). Esto se debe a que los subalternos no se relacionan con unos valores organizacionales en abstracto. La relación del individuo con la misión y objetivos de la organización están mediadas por la personalidad y madurez del líder. Por ejemplo, las emociones y sentimientos mal asumidos pueden afectar las competencias personales del líder en ámbitos como: la autoridad, la gestión, las decisiones, las relaciones interpersonales, etc.

El liderazgo transformacional recoge los planteamientos de la inteligencia emocional y afirma que en la dirección “no valen solo las cualidades consideradas duras (como inteligencia, firmeza, determinación, etc.), sino también las cualidades que antes se consideraban

blandas (autoconocimiento, autorregulación, empatía etc.)” (Guibert, 2019, p. 26). Asimismo, el adjetivo ignaciano sugiere no solo poner atención en las emociones y necesidades de las personas que son lideradas. Además, es necesario “una adecuada gestión de [los propios] sentimientos y emociones, lo cual quiere decir que se sabe identificarlos y comprenderlos” (Guibert, 2019, p. 28). El autoconocimiento ignaciano permite al líder “vivir integradamente, dando sentido a la vida (no solo al trabajo) y entendiendo la vida (y el liderazgo) no como una búsqueda de éxitos sino como un servicio” (Guibert, 2019, p. 28).

## **6. 2. Factor de competencias sociales**

El liderazgo transformacional es una relación de influencia que pide un cierto nivel de implicación social del líder con su equipo (Burns, 1978, p. 19). Las competencias sociales del líder son: 5. Relación. El líder genera relaciones de empatía, se gana el respeto e inspira confianza. 6. Acompañamiento. También busca cuidar, promover y mantener vinculadas a las personas de la organización. 7. Equipos. Contribuye al buen clima laboral y al fortalecimiento tanto de la vocación como de la pertenencia a la organización. Fomenta la unidad, cohesión y solidaridad. 8. Dimensión corporativa. Comparte su liderazgo, consulta y discierne con las comunidad y cuida de la selección y formación del personal (Guibert, 2019). Las competencias sociales son necesarias para que el líder pueda transmitir al equipo los objetivos proyectados por la organización. Esto significa: “lograr que los individuos adquieran y profundicen un espíritu de cuerpo y, a la vez, encuentren un pleno sentido a la actividad realizada personalmente” (González-Magaña, 2005).

La idea de crear cuerpo para la misión significa compartir utopías ignacianas y apoyar a los subalternos en la misión ignaciana definida por la institución. Para ello, se debe ser cuidadoso en las relaciones de poder con los subalternos. Un buen líder es capaz de dirigir y, al mismo tiempo, “promover la unión y cohesión y sacar lo mejor de

las personas, mirando las distintas vocaciones o carismas personales” (Guibert, 2019, p. 33). La construcción de un cuerpo apostólico ignaciano dentro de las obras jesuitas requiere de acompañar ignacianamente “el clima de trabajo humano, gestionar conflictos, acompañar a las personas, preocuparse por la contratación (y despido) de trabajadores, generar procesos fecundos de crecimiento, desarrollo y promoción o evaluar adecuadamente ” (Guibert, 2019, p. 29).

### **6. 3. Factor de las competencias estratégicas para la misión**

El líder no puede perder de vista que el futuro de su organización debe estar vinculado al sentido y realización práctica de la misión fundacional. Guibert (2019) afirma que sentir lo que Dios quiere y llevar lo que se ha sentido a la acción es una característica fundamental de la espiritualidad ignaciana (p. 33). Por tal motivo, las competencias estratégicas del liderazgo ignaciano deben ayudar al líder a impulsar, orientar y formular la misión organizacional desde la introspección de los valores y contenidos ignacianos. Esto se consigue mediante el conocimiento de las formulaciones y documentos misionales de la Compañía de Jesús. Esto le permite al líder “realizar análisis de la realidad, de planificar corporativamente instituciones y de gestionar [...] lo que se haya planificado estratégicamente” (Guibert, 2019, p. 35).

Por ello, Guibert (2019) propone que las competencias estratégicas más importantes en este sentido son: 9. Conocimiento de la misión: es necesario promover el legado de San Ignacio de Loyola, seguir el proyecto apostólico de los jesuitas y formarse en sus documentos institucionales claves. 10. Entorno: el líder debe ser sensible a la realidad social, política, económica, religiosa y cultural de la obra liderada. 11. Fe y diálogo: las instituciones jesuitas deben crear espacios para fomentar ambientes laborales de tolerancia y diálogo interreligioso. 12. Justicia y ecología: el liderazgo ignaciano tiene una responsabilidad con la superación de los problemas sociales, de pobreza e inequidad, y ecológicos, como la defensa de la casa común y el cuidado del medio ambiente. 13. Estrategia: el líder reflexiona



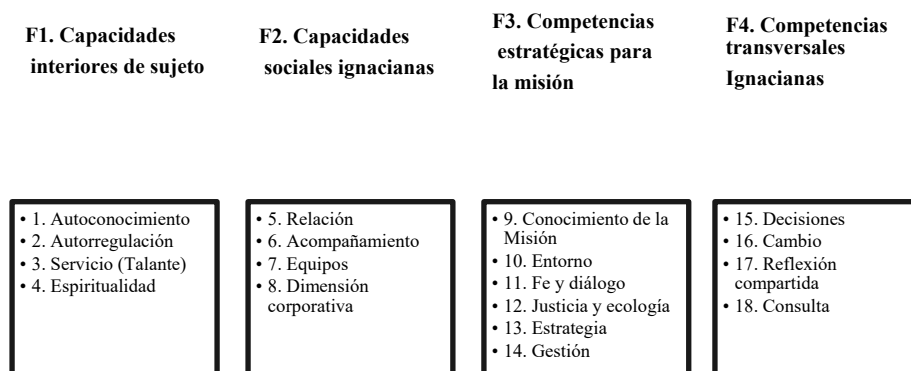
cómo implementar la visión y la misión ignacianas en la realidad según tiempos, lugares y personas. Para ello, se hacen necesarios los diagnósticos, la planificación y las estrategias. 14. Gestión: el líder genera estrategias y políticas institucionales en clave de los temas centrales ignacianos (Magis, en todo amar y servir, cura personalis, espiritualidad, entre otros temas) (pp. 191-192).

#### **6. 4. Competencias transversales del líder ignaciano**

Las competencias transversales son temas ignacianos claves para el desempeño del líder que están relacionadas con el discernimiento y la toma de decisiones ignacianas. Estas actitudes y capacidades de liderazgo son: 15. Decisiones. Toma decisiones importantes desde la práctica personal del discernimiento ignaciano. 16. Cambio. Motiva el cambio y la innovación organizacionales como parte de la búsqueda del Magis ignaciano o de la perfección en el servicio. 17. Reflexión compartida. Acoge la opinión de las personas con más tiempo y experiencia de trabajo en la organización para hacerse una idea del problema o para tomar una decisión informada. 18. Consulta. Propone espacios de consulta y discernimiento comunitarios, generando un ambiente de confianza para que los participantes expresen lo que sienten, sugieran lo que se debe hacer y se comprometan con asumir la decisión final de la comunidad (Guibert, 2019, pp. 192-193).

En este punto es importante resaltar que los hallazgos del artículo se limitaron a definir los aspectos que permiten la implementación del modelo de liderazgo escolar ignaciano en los contextos directivos de los centros jesuitas de educación. Estos factores se definieron a modo de capacidades y competencias porque se trató de describir unos conocimientos, habilidades y actitudes que debe lograr el individuo que quiere identificarse con el carisma e identidad de un líder ignaciano. Por ello, los temas fueron organizados en la estructura de factores transversales que conducen a la transformación y crecimiento personal del líder. A continuación, ellos se presentan en la figura 2:

*Figura 2: Factores (F) del análisis de la propuesta de liderazgo ignaciano*



*Fuentes: Elaboración propia.*

Los cuatro factores representan un camino de crecimiento del líder por medio de la práctica de las competencias del liderazgo y la espiritualidad ignaciana. La capacitación en los tres factores transformacionales asegura un fortalecimiento del liderazgo en sus dimensiones de: la relación consigo mismo, la relación con otros y el desarrollo del pensamiento estratégico. Asimismo, el cuarto factor se fundamenta en unas prácticas de la espiritualidad ignaciana que contribuyen al fortalecimiento del carisma del líder. El liderazgo ignaciano se construye, por tanto, a partir de la selección de un conjunto de actividades reflexivas de la tradición educativa, espiritual y organizacional de la Compañía de Jesús (Rothausen, 2017, p. 813). De ese modo, los 18 aspectos propuestos en los cuatro factores del liderazgo presentados pueden ser un horizonte conceptual para la elaboración de programas de entrenamiento en liderazgo ignaciano y transformacional.

## 7. CONCLUSIONES

En primer lugar, un punto importante de este trabajo fue reflexionar más allá del modelo individual del liderazgo representado en la figura tradicional de los rectores o directores de centros educativos. La elaboración de un modelo de liderazgo ignaciano para laicos implicó una revisión de cómo se ha venido aplicando la teoría de liderazgo escolar en las organizaciones educativas del siglo XXI. La reflexión sobre el modelo de liderazgo transformacional de Bass (2000) y su aplicación al liderazgo escolar (MLE, 2018) permitió descubrir unos aspectos de formación en liderazgo más apropiados para fortalecer la labor de los laicos en la dirección de los centros ignacianos de educación.

En segundo lugar, se reconoce que la formación de líderes ignacianos toma cada día más importancia en los centros jesuitas de educación. Esta realidad lleva a enfrentarse al desafío de la elaboración de un modelo unificado de liderazgo ignaciano laico que defina los aspectos centrales de la formación de los líderes. Por ello, se debe seguir avanzando en la selección y aplicación de los aspectos ignacianos que más ayuden a los laicos a ejercer un liderazgo pertinente para dirigir una obra de la Compañía de Jesús. Se puede afirmar, entonces, que un laico, con afinidad por la espiritualidad ignaciana y activamente vinculado en un cargo de dirección en la Compañía de Jesús, puede entrenarse en los cuatro factores de liderazgo arriba mencionados y convertirse en un líder competente para una obra jesuita.

En tercer lugar, el estudio de la RS demuestra que la tradición educativa de los jesuitas se ha caracterizado en que, desde sus inicios, ha sabido dialogar con las teorías pedagógicas y humanas más avanzadas de su tiempo y ha tomado lo mejor de ellas para responder de forma efectiva a los desafíos educativos de su entorno. De igual modo, los jesuitas actualmente siguen en la tarea de adaptar el lenguaje ignaciano a la realidad de los laicos de los equipos directivos de sus centros de enseñanza. Esta apertura de la oferta del lide-

razgo ignaciano es la respuesta a un cambio de época que se caracteriza por una mayor participación de los laicos en ambientes de liderazgo confesionales. En la actualidad, se puede decir que la Compañía de Jesús sigue dando grandes pasos en la restructuración de su modelo de dirección por medio del nombramiento de rectores laicos en sus obras educativas. Con ello, se asegura que la identidad y los valores ignacianos se perpetúen en las obras de la Compañía de Jesús a lo largo del tiempo.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En Villa-Sánchez, Aurelio (Coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden: III Congreso internacional sobre dirección de centros educativos* (pp. 331-361). ICE-Deusto.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Freepress.
- Bass, B., y Bass, Rut. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial applications*. (4° Ed.). Freepress.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper Torchbooks.
- Cala, O. (2024). Aportaciones de las reglas para sentir con la Iglesia al liderazgo y la pastoral. *Manresa*, 96 (378), 77-88.
- Curia del Preósito General. (1996). *Constituciones de la Compañía de Jesús y Normas complementarias* [Const.]. Ediciones Mensajero.
- Da Silva, J. (2018). Liderança e instituições educativas da Companhia de Jesus. En J.M. Martins-Lopes (org.), *A pedagogia da Companhia de Jesus: Contributos para um diálogo* (pp. 489-526). Axioma.
- De Loyola, I., [EE]. (2013). Ejercicios Espirituales. En *Obras completas*. BAC.
- Filella, J. (2000). Poder y liderazgo en centros educativos. En A.Villa-Sánchez, (Coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden: III Congreso internacional sobre dirección de centros educativos* (Pp. 363-377). ICE-Deusto.
- Fuentes-Nuño, O. (2021). El padre maestro Ignacio de Loyola. *Padres y Maestros*, 386 (1),71-76. <https://doi.org/10.14422/pym.i386.y2021.012>

- Fuentes-Nuño, O. (2022). La Ratio Studiorum: el modo nuestro de proceder en los estudios. *Padres y Maestros*, 390(1), 67-72. <https://doi.org/10.14422/pym.i390.y2022.011>
- Guibert, J. (2022). Construir juntos: aportes del liderazgo ignaciano a la Sino-dalidad. *Manresa*, 94(373), 359-370.
- Guibert. (2021). De la teoría a la práctica: ¿cómo se forman líderes empresariales con valores? Inspiración ignaciana para crear valor compartido en las empresas. *Boletín de estudios económicos*, (76)232,171-189.
- Guibert, J. (2020). *Para comprender la pedagogía ignaciana*. Mensajero.
- Guibert, J. (2019). *El liderazgo ignaciano: una senda de transformación y sostenibilidad*. Sal Terrae.
- Guibert, J. (2016). Liderazgo ignaciano y gobernanza en las universidades de la Compañía de Jesús. *ARBOR*, 782(192), 1-13. <https://doi.org/10.3989/arbor.2016.782n6009>
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación en las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Jiménez Pablo, E. (2022). Un pilar educativo y cultural universal: La Ratio Studiorum de los de los jesuitas. En H., Pizarro-Llorente (dir.), *Jesuitas: Impacto cultural en la Monarquía hispánica (1540-1767)*, Vol. 1: Humanidades, Teología, Ciencia (pp. 243-264). Sal Terrae-Mensajero.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo*. Granica.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Diaz de Santos.
- Mesa de Liderazgo Escolar [MLE]. (2021). *Acuerdo Nacional para el Fortalecimiento del Liderazgo Escolar y las Prácticas Directivas*. Punto Aparte.
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4),11-24.
- Murillo, F y Román, M. (2010). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361(1), 141- 170.
- Rothausen, T. (2017). Integrating Leadership Development with Ignatian Spirituality: A Model for Designing a Spiritual Leader Development Practice. *J Bus Ethics*, 145, 811–829. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3241-4>

Vergara Ciordia, J. (2022). Identidad pedagógica de los colegios jesuitas: latinidad y alumnos en la Edad Moderna. En H., Pizarro-Llorente (dir.), *Jesuitas: Impacto cultural en la Monarquía hispánica (1540-1767)*, Vol. 2: *Misiones, arte* (pp. 97-134). Sal Terrae-Mensajero-Pontificia Universidad de Comillas.