

# Módulo 1

## Identidad Ignaciana

### Parte II: Nociones básicas sobre la pedagogía y el liderazgo ignacianos

P. Carlos Vásquez Posada, S.J.  
Investigador en Educación para América Latina  
y Colombia



*Gerencia Social  
Ignaciana*

## Contenido

Unidad de aprendizaje N° 1: Pedagogía Ignaciana .....	4
Nociones básicas sobre la pedagogía y el liderazgo ignacianos .....	4
Introducción .....	5
Tema N° 1: El enfoque personalizado y el “acompañamiento personal” en las anotaciones de los Ejercicios Espirituales de Ignacio de Loyola .....	8
“Anotaciones” de los Ejercicios Espirituales aplicadas a la pedagogía ignaciana .....	9
Tema N° 2: Conceptos fundamentales para la comprensión de la pedagogía ignaciana .....	12
Tema N° 3: El paradigma pedagógico ignaciano: enseñar a aprender según la pedagogía ignaciana .....	17
1. ¿Qué se pretende con el paradigma pedagógico ignaciano? .....	17
2. ¿Cómo los cinco momentos del paradigma permiten aplicar las claves ignacianas de formación integral? .....	18
3. Algunos aspectos ignacianos básicos que deben explicitarse en la aplicación del paradigma .....	20
4. Contextos institucionales implicados en las “características” y constitutivos del paradigma ignaciano .....	23
Unidad de aprendizaje N° 2: Liderazgo Ignaciano .....	25

<b>Tema N° 4: Algunas precisiones sobre el liderazgo y, en particular, sobre el liderazgo ignaciano .....</b>	<b>25</b>
Introducción general a la concepción de “liderazgo” .....	25
1.    El liderazgo.....	26
Introducción y repetición sobre los rasgos fundamentales del liderazgo ignaciano.....	29
Autoevaluación del liderazgo en los colegios y universidades confiados a la Compañía de Jesús.....	33
<b>Tema N° 5: El liderazgo al estilo de los jesuitas.....</b>	<b>39</b>
Chris Lowney, Cincinnati, February 16, 2005.....	39
<b>Anexos presentados para complemento del módulo .....</b>	<b>56</b>
Algunos otros links importantes para consultar.....	57
7. Bibliografía .....	58
Documentos Corporativos .....	59

## Unidad de aprendizaje N° 1: Pedagogía Ignaciana

### Nociones básicas sobre la pedagogía y el liderazgo ignacianos

El presente Módulo 2, como se indicó en la parte I sobre IDENTIDAD IGNACIANA EN LA GERENCIA SOCIAL, pretende comunicar los “fundamentos básicos de la mirada ignaciana como forma de abordar y participar en el desarrollo de la sociedad”, con base en los documentos institucionales del mismo Ignacio de Loyola.

Este Módulo 2 parte II recogerá *los principales lineamientos de la Pedagogía Ignaciana y sus fundamentos* que le permiten, a usted como participante del Diplomado, aplicar, muchos o todos ellos, durante su vida profesional. Se detendrá brevemente en la comprensión de los fundamentos de la Pedagogía Ignaciana y, en consecuencia, *los fundamentos del Liderazgo Ignaciano*. Este Módulo es, por tanto, un complemento de la parte I y lo supone. Su práctica hará posible poner en práctica la Gerencia Social Ignaciana.

## Introducción

La Compañía de Jesús fue fundada por Ignacio de Loyola y un grupo de nueve compañeros, en 1540. Estos “Amigos en el Señor”, como se denominaban a sí mismos, fueron gestores de una obra apostólica que influyó definitivamente en la transformación del mundo de su época.

Los Jesuitas se extendieron rápidamente por todo el mundo conocido de entonces. Realizaron obras apostólicas admirables y que hoy asombran por su solidez y su capacidad evangelizadora e inculturadora. Tales son, por ejemplo, las Reducciones del Paraguay, la obra del P. Mateo Ricci en China, la integración de los ritos malabares a la presentación de la fe católica realizada por el P. Roberto De Nóbili en la India, el aporte al mundo científico llevado a cabo por Jesuitas de la talla de Clavius en el campo de las matemáticas, de teólogos notables como Laínez y Salmerón, quienes estuvieron en el Concilio de Trento (1545-1565), y muchos otros que influyeron claramente en ese mundo del Renacimiento científico, artístico, social, eclesial... Todas estas obras que admiran a los historiadores y hombres de Iglesia llevaban un sello característico: el sello de la espiritualidad Ignaciana que marcó la vida de aquellos apóstoles y el estilo pedagógico distintivo de la Compañía de Jesús que perdura hasta hoy.

En efecto, la Espiritualidad Ignaciana tiene sus raíces en la experiencia espiritual de Ignacio de Loyola quien, después de su conversión en 1521, la puso por escrito para “ayudar a las ánimas” en un libro llamado “Ejercicios Espirituales”. Esta Espiritualidad y este libro fueron concebidos para ser practicados y vividos en la vida diaria. Contienen una concepción de Dios, del hombre, del mundo, de la vida y de la sociedad. De ellos brota una pedagogía caracterizada por su “enfoque personalizado” y que, con base en los escritos ignacianos, el aporte de muchos Jesuitas y la experiencia de largos años, se cristalizó como la práctica educativa y pedagógica propia de los Jesuitas en la llamada “Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Iesu” (Sentido y Estructuración de los Estudios de la Compañía de Jesús) la cual, desde 1599, orientó

los estudios de centenares de Colegios y Universidades dirigidos por la Compañía de Jesús en todo el mundo, particularmente, al inicio, en Europa. Esta práctica educativa y pedagógica les ha merecido a los Jesuitas una reconocida fama como indiscutibles educadores y pedagogos.

La Tradición Educativa de la Compañía de Jesús a lo largo de sus 450 años ha probado ser exitosa y valiosa. Los Jesuitas de hoy y sus compañeros apostólicos laicos/as son herederos de una Tradición Educativa de una riqueza inmensa tanto por la Espiritualidad Ignaciana que la inspira como por sus desarrollos pedagógicos posteriores.

Recientes publicaciones como la de Chris Lowney, “*El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*”<sup>1</sup>, muestran las mejores prácticas de una empresa, como afirma su autor, que transformó el mundo. En sus páginas procura desarrollar Lowney lo que hizo posible ese éxito de la Compañía de Jesús como empresa apostólica. Él anota que este éxito tiene una referencia directa a la Espiritualidad contenida en los Ejercicios Espirituales y a la práctica apostólica de la Compañía de Jesús en todos los campos. Esto le permitió a la Compañía de Jesús acumular una tradición digna de conocerse y de toda admiración. El autor ve esta experiencia educativa como pionera de muchas prácticas actuales de empresas multinacionales que creen, ellas mismas, ser pioneras en algo que ya estaba descubierto y realizado desde hace cuatro siglos y medio...

En el campo educativo esta Tradición Educativa apostólica se ha nutrido de un grupo de Documentos Corporativos que fueron escritos por el mismo Ignacio de Loyola (la Parte IV de las Constituciones, sus Cartas, los Ejercicios Espirituales, diversas instrucciones y orientaciones con motivo de la fundación de los Colegios y Universidades de la naciente Compañía de Jesús) y por muchos Jesuitas que a lo largo de los cuatro siglos han enriquecido este patrimonio cultural y educativo de notable valor. Recientemente se han publicado dos nuevos Documentos Corporativos<sup>2</sup> y muchas orientaciones de los Padres Generales quienes, con su magisterio, han dirigido la renovación

---

<sup>1</sup> Lowney, Chris, *El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2004.

<sup>2</sup> “*Características de la Educación de la Compañía de Jesús*”, 1986, y “*Pedagogía Ignaciana, un planteamiento práctico*”, 1993.

de la obra apostólica de la Compañía de Jesús en el siglo XX e inicios del siglo XXI, particularmente en los Colegios y Universidades.

De estos Documentos Corporativos y Orientaciones de los Padres Generales, se ha concretado hoy una Propuesta Educativa propia y distintiva de la Compañía de Jesús.

Este Módulo 2.2 es una publicación, en sentido estricto, cuyos documentos son para ser llevados al día a día de la Institución Educativa, o de la Gerencia Social Ignaciana, a través de cursos que los divulguen, los conozcan y los valoren. Presenta, además, la novedad de integrar los *momentos pedagógicos* del Paradigma Pedagógico Ignaciano con los *instrumentos metodológicos* de la Educación Personalizada de modo que su realización identifique claramente *la pedagogía de nuestras Instituciones Educativas* frente a otras propuestas pedagógicas.

No puede ignorarse su utilidad para todos los Jesuitas y compañeros apostólicos laicos/as que trabajan conjuntamente en las obras educativas dirigidas o confiadas a la Compañía de Jesús. Igualmente, será muy útil para todos los Colegios que, sin estar dirigidos por la Compañía de Jesús, procuran aplicar la riqueza recibida de la Tradición Educativa Ignaciana de la Compañía de Jesús. De la misma forma, quienes trabajan en obras apostólicas dirigidas por la Compañía de Jesús, estos elementos pedagógicos y metodológicos serán aplicables en la gestión y administración de un centro cuya visión sea la Ignaciana. En efecto, la cultura organizacional supone gerentes convencidos de estos principios analizados en el Módulo precedente y en el que a continuación desarrollaremos. Cada uno, por su parte, procurará su aplicación de acuerdo a las “circunstancias de tiempo, lugares y personas”, tal como Ignacio de Loyola lo propone reiteradas veces en las Constituciones de la Compañía de Jesús.

## Tema N° 1: El enfoque personalizado y el “acompañamiento personal” en las anotaciones de los Ejercicios Espirituales de Ignacio de Loyola

Una lectura cuidadosa y reflexiva sobre las “Anotaciones” escritas por San Ignacio en sus Ejercicios Espirituales nos dará una comprensión completa de lo que entendemos por el **“Enfoque Personalizado”** en la Pedagogía Ignaciana y el sentido, por tanto, del **“Acompañamiento Personal”**. San Ignacio escribió las Anotaciones al principio de los Ejercicios “para ayudarse así el que los ha de dar como el que los ha de recibir” (EE., 1). Muchos educadores consideran estas Anotaciones como un auténtico *manual de educación o de una gerencia centrada en la persona*. En unión con varios jesuitas, durante los últimos 10 años, se ha ido elaborando una redacción de las Anotaciones de los Ejercicios, en un contexto claramente educativo y gerencial, siendo fieles a su espíritu y conservando lo que ha parecido mejor del texto original de San Ignacio.

Estas Anotaciones son, en consecuencia, *el fundamento del espíritu personalizado* de la tradición educativa y de gestión de la Compañía de Jesús. Su espíritu se comprenderá plenamente al vivir la experiencia de los Ejercicios Espirituales. Este espíritu se ha recogido en las normas que guiaron el trabajo apostólico en la educación de los primeros jesuitas, la “Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Iesu” de 1599 (o “Sentido y Estructuración de los Estudios de la Compañía de Jesús”). Con esto se afirma tanto el fundamento de una visión educativa como de una visión gerencial y administrativa.

En un anexo en texto Word, se propondrán las *Anotaciones autógrafas de los Ejercicios*, tal como las escribió Ignacio de Loyola. Amerita darles una lectura comprensiva para una intelección completa de lo que aquí se trata lo cual iluminará el contexto de la cultura organizacional ignaciana.



## “Anotaciones” de los Ejercicios Espirituales aplicadas a la pedagogía ignaciana

El tutor le sugiere al participante del Diplomado que haga una lectura reflexiva sobre los puntos siguientes en el contexto de la introducción.

1. El proceso ignaciano de aprendizaje y construcción de conocimiento tiene que ver con el proceso pedagógico que lleva a contextualizar, experimentar, reflexionar, actuar sobre la realidad y evaluar el proceso de modo adecuado; igualmente, tiene que ver con toda forma de **prepararse y disponerse** uno mismo para superar los obstáculos que impiden la libertad y el crecimiento personal en el camino de búsqueda de la verdad (Anotación 1).
2. El educador debe orientar al alumno en el proceso y el orden que ha de seguir en el estudio y presentarle cuidadosa y brevemente la temática. De hecho, cuando los estudiantes asumen personalmente el tema presentado a su consideración y reflexionan sobre él, pueden descubrir por sí mismos alguna cosa que les ayude a comprenderlo mejor o les haga sentir un poco más el contenido (bien sea por razonamiento propio o bien en cuanto el entendimiento es iluminado por la ayuda divina); este proceso realizado así **es de más gusto y fruto espiritual** que si el educador hubiese declarado y ampliado mucho el contenido del tema.

En efecto, no es la abundancia de conocimientos lo que nos llena y satisface a la persona sino **el sentir y gustar de las cosas internamente** (Anotación 2).

3. En todo proceso de aprendizaje hacemos uso del entendimiento cuando comprendemos un tema y damos un juicio sobre él; y hacemos uso de la voluntad cuando nos comprometemos en la acción a través del servicio a los demás (Anotación 3).

4. Se deben asignar al proceso de aprendizaje períodos de tiempo específicos que generalmente coinciden con las divisiones naturales de las asignaturas. Sin embargo, esto no significa que cada división se desarrolle en un período de tiempo invariable. Suele ocurrir que algunos alumnos sean más lentos en asimilar lo visto mientras que otros sean más diligentes; algunos, en fin, más distraídos y dispersos que otros. En consecuencia, puede ser necesario, a veces, acortar el tiempo de aprendizaje y, otras, alargarlo (Anotación 4).
5. Al alumno le aprovechará mucho dedicarse al estudio con entusiasmo y generosidad, ofreciéndose libremente al trabajo personal serio y a su formación integral (Anotación 5).
6. Cuando el educador ve que el alumno no ha tenido en su proceso de aprendizaje alguna experiencia significativa, debe confrontarle con preguntas pertinentes, interrogarle sobre cuándo y cómo estudia, sobre el modo como ha comprendido las orientaciones para realizar su trabajo personal y sobre las reflexiones que haya podido hacer; debe, en fin, pedirle asumir su estudio personal con compromiso y responsabilidad (Anotación 6).
7. Si el educador observa que el estudiante tiene dificultades, debe tratar con él amable y afectuosamente. En este ambiente educativo, debe promover y estimular al estudiante para que asuma el valor constructivo del error y sugerirle formas concretas para mejorar en su rendimiento (Anotación 7).
8. Si durante el estudio personal el estudiante experimenta particular gusto o disgusto por alguna área o asignatura, el educador debe reflexionar con él sobre estos sentimientos. En su momento oportuno, compartiendo juntos tales reflexiones, el maestro puede llevar al alumno a una mayor integración y crecimiento personal (Anotaciones 8, 9, 10 y 14).
9. El alumno debe estudiar concentrado plenamente en el tema que le corresponde como si no fuera a ver nada más en el futuro. No debe, por tanto, apre-

surarse a cubrir superficialmente los contenidos. *Debe convencerse de que lo que realmente cuenta no es el estudio de muchos contenidos sino el de aquellos básicos y asimilados con profundidad* (Anotación 11).

10. El alumno debe dedicar al estudio todo el tiempo que sea necesario. Es mejor demorarse más en un tema y verlo bien que terminar antes, de modo apresurado, especialmente cuando la tentación de acabar rápido es frecuente y se hace difícil, por tanto, concentrarse.

Por otra parte, el estudiante no debe rendirse ante las dificultades sino dedicarse con más entusiasmo al estudio, máxime si los temas son difíciles y complejos. (Anotación 12 y 13).

11. Mientras el alumno estudia, el contacto con la verdad misma debe ser lo que le motive y disponga a continuar progresando. El educador, como una balanza en equilibrio, no debe inclinarlo a una parte u otra sino que *debe dejar que se encuentre directamente con la verdad* de modo que pueda, finalmente, apropiarse de ella (Anotación 15).
12. Es muy útil que el alumno procure superar cualquier obstáculo que le impida una apertura total de su parte al encuentro con la verdad, de modo que el Señor pueda actuar profundamente en su persona (Anotación 16).
13. El estudiante debe informar cuidadosamente al educador de cualquier problema o dificultad que tenga en su proceso de aprendizaje; de esta manera, el educador podrá adaptarle mejor y más creativamente los contenidos a sus necesidades y a sus procesos personales (Anotaciones 17, 18, 19 y 20).

## Tema N° 2: Conceptos fundamentales para la comprensión de la pedagogía ignaciana

Las precisiones conceptuales que se indicarán ahora se han tenido en cuenta en todos los documentos que se refieren a la exposición de la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús<sup>3</sup>.

En esos documentos, ante todo, se usa la frase **“Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús”** para referirse a los Documentos Corporativos de la Tradición Educativa de la Compañía de Jesús y del Magisterio de los Padres Generales; esta frase implicará más directamente a los Colegios y Universidades que están bajo la responsabilidad de la Compañía de Jesús. La frase **“Propuesta Educativa Ignaciana”**, por su parte, aunque posee prácticamente el mismo contenido de la anterior, tiene un alcance más amplio pues implica a los Colegios y Universidades que tienen el espíritu ignaciano pero no pertenecen a la Compañía de Jesús.

De otra parte, en los Documentos Corporativos de la Tradición Educativa de la Compañía de Jesús se hace referencia al concepto de **“Educación”** para describir *el proceso por el cual se introduce a la persona en su medio ambiente y se le acompaña para asumir los principios y valores que le ayudarán a formarse como persona y a integrarse a la comunidad en donde habrá de vivir. Este proceso está marcado por una visión confesional, desde la perspectiva de la experiencia espiritual de Ignacio de Loyola*. Esta visión religiosa, por su parte, ha orientado el proceso educativo de la Compañía de Jesús<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Se hace mención aquí a los Documentos Corporativos de la Educación de la Compañía de Jesús que son el referente principal de nuestra acción educativa actual y a algunos documentos de los Padres Generales. En especial referimos a los siguientes documentos del P. Peter-Hans Kolvenbach S.I.: Discurso de apertura en el Congreso de Estudios Internacionales sobre la Pedagogía de la Compañía de Jesús, Messina, 14 de Noviembre de 1991; el artículo *“Educar en el espíritu de San Ignacio”*, Razón y Fe, Tomo 236 (1997), pp. 21-31.; ver también el discurso del mismo P. Kolvenbach S.I., sobre **Pedagogía Ignaciana Hoy**, pronunciado en Villa Cavalleti, Abril de 1993.

<sup>4</sup> Cfr. Parte IV de las Constituciones de la Compañía de Jesús. Aunque allí el término *“educación”* no está definido, su sentido es fácilmente deducible a través de la lectura de los capítulos de esta Parte IV de las Constituciones y luego de toda la Ratio Studiorum de 1599.

En general se puede afirmar que todos los pueblos han tenido un concepto de “educación” como el indicado antes sin incluir, a veces, la confesionalidad religiosa. En este sentido, la educación se ha considerado como un signo indefectible de la pujanza de los pueblos. Se describe, en consecuencia, comúnmente, como el acto colectivo mediante el cual la sociedad induce a sus miembros y generaciones en los valores característicos de la vida civilizada, ya que los individuos y las generaciones constituyen la sociedad<sup>5</sup>.

En este contexto, “la **educación** concebida como un hecho universal e histórico, nació con la humanidad, sin haber existido reflexión previa alguna para lograrlo. Pero al menos a la civilización occidental llegó el momento de hacer *teoría* de la educación y de responder a la pregunta de *cómo educar*. Fue el origen de la **pedagogía**, palabra de profundo significado porque derivada del término griego, *paidós*, el niño, quedó claramente señalada la infancia como comienzo de la educación. Luego, concebida la noción de ciencia, nacería la respuesta a la pregunta *cómo enseñar*, que es la **didáctica**. Desde entonces, educación, pedagogía y didáctica, asidas de la mano, han transitado los caminos de los tiempos”<sup>6</sup>.

En los Documentos Corporativos propios de la Compañía de Jesús se utiliza el concepto de “**Pedagogía**” (“paidos”, niño; “agogía”, conducción), tal como se ha recibido de la Tradición Educativa de la Compañía de Jesús, a través de la Ratio Studiorum y de la práctica Educativa centenaria. Significa así *el conjunto de procesos, debidamente regulados que, como un camino progresivo, planeado y acompañado, permite a los educadores compartir con sus estudiantes, por una parte, la visión, los valores y los principios educativos contenidos en la Espiritualidad Ignaciana y, por otra, ayudar a capacitarlos y prepararlos, con excelencia, en los conocimientos necesarios para su*

---

<sup>5</sup> Cfr. Borrero S.I., Alfonso, **Educación y Política**, *la educación en lo superior y para lo superior. El Maestro*. Conferencia VI del Simposio Permanente sobre la Universidad. Ver la edición publicada por la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Octubre de 2004, p. 1 y 2.

<sup>6</sup> Cfr. Borrero S.I., Alfonso, o.c., p. 1.

*crecimiento humano y su vida en la sociedad*<sup>7</sup>. La Ratio recogió este ideal pedagógico en su célebre síntesis de formar en “virtud y letras”<sup>8</sup>.

La Ratio propuesta por el P. Jerónimo Nadal S.I., precursor de la Ratio Studiorum y primer rector del Colegio de Messina (1548) que fue, a su vez, el primer Colegio fundado oficialmente por la Compañía de Jesús, ha tenido en cuenta, como lo expresa Bertrán-Quera S.I., “los tres niveles fundamentales de toda pedagogía: nivel religioso, nivel caracteriológico y nivel de estudios”<sup>9</sup>. Hoy los denominaríamos, asumidos en conjunto, como niveles de búsqueda de la Formación Integral. Posee, pues, la Ratio, una pedagogía clara al manifestar su finalidad apostólica, su no negociable intención formativa del alumno (el “carácter”) y su ordenamiento normativo distintivo según el “modus parisiensis” (caracterizado por su unidad, jerarquía, división y gradación de clases y programas), propio de la Universidad de París, una de las más connotadas Universidades de la época.

En este sentido, *la Pedagogía Jesuítica consistía en el arte de enseñar y de aprender (ciencia que se ocupa de la educación y de la enseñanza) y se refiere, en general, a lo que se enseña y educa a través de la doctrina y el ejemplo*; dos niveles claramente identificables en toda la Tradición Educativa de la Compañía de Jesús. Posee, por tanto, como puede inferirse de lo dicho, una dimensión teórica y una dimensión práctica.

Se presenta, en consecuencia, al Paradigma Pedagógico Ignaciano como “momentos” de un proceso pedagógico y epistemológico. Los “**Momentos**” significan, por tanto, desarrollos secuenciales e interactivos del proceso educativo, orientados y dirigidos por el educador, que concretizan, en un proceso pedagógico sistemático, los valores y principios que fundamentan una visión o manera de ver la vida, las personas, los acontecimientos, el mundo, Dios... Su aplicación en el aula (o en la Gerencia Social Ignaciana) tiene como fin ayudar a lograr la formación integral de la persona. Implican así a la

---

<sup>7</sup> Cfr. Bertrán-Quera, S.I., Miguel, **La Pedagogía de los Jesuitas en la Ratio Studiorum**, San Cristóbal - Caracas, 1984, pp. 14 y 19 principalmente.

<sup>8</sup> Cfr. **Ratio Studiorum** oficial, nos. 1 y 2.

<sup>9</sup> Bertrán-Quera S.I., o.c., p. 19.

persona en su mente, su corazón y su acción. Se ponen en práctica a través de métodos y didácticas personalizadas.

En la dimensión práctica de la Pedagogía, la Ratio Studiorum precisa que la Pedagogía Jesuítica se concretaba en una **Metodología** muy específica y también enteramente regulada. Bertrán-Quera S.I. la denomina como una *Metodología didáctica* ya que, según observa el autor, “la Ratio se ocupa no sólo del método de enseñar que es propio del maestro, sino a la vez del método de aprender que es propio del alumno”.<sup>10</sup> La Ratio, en consecuencia, expone el esquema tríptico de actuaciones sucesivas y concatenadas del *método didáctico*: primero, la intervención del maestro (prelección); segundo, la intervención del alumno (repetición: lectura y trabajo personal sobre el material orientado y entregado por el maestro); y, tercero, la acción conjunta entre el maestro y el discípulo (llevada a cabo con una serie de diversos ejercicios prácticos que pretenden que el alumno asimile, profundice y domine lo explicado y trabajado personalmente, bajo la vigilancia y acompañamiento del maestro)<sup>11</sup>. En la Ratio, por tanto, **la Metodología se asume como el uso de procesos e instrumentos aptos y específicos, claramente definidos y regulados, para el logro de lo que se busca con la Educación y la Pedagogía. La Didáctica ayudará a poner en práctica los métodos y se usará con instrumentos concretos que llevan a la actividad exclusiva del alumno con el fin de que él asimile e integre lo que se propone como objeto de estudio.**

La Ratio utiliza, en este sentido, unas *técnicas instrumentales de aprendizaje* escolar que permitirán al alumno asumir un conjunto imprescindible de actitudes y acciones sin las cuales no podrá ni avanzar ni alcanzar su formación integral “en virtud y letras”. Su importancia radica precisamente en que son *medios instrumentales* para poder llegar a las metas superiores propuestas por la Pedagogía Jesuítica. Son, además, medios insustituibles para progresar en el estudio y el aprendizaje. Tales son, “*primero*, saber escuchar, contestar, repetir y discutir; *segundo*, saber interrogar y consultar; *tercero*, saber tomar notas o apuntes; *cuarto*, saber preleer la lección y

---

<sup>10</sup> Bertrán-Quera S.I., o.c., p. 202.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 203-248.

leer libros; *quinto*, saber hablar y expresarse en público; *sexto*, saber escribir, componer y redactar”<sup>12</sup>. Verdaderamente, un conjunto que conjuga armónicamente “el espíritu y los instrumentos de trabajo”, como se dice actualmente sobre el sentido y metodología de la Educación Personalizada.

El autor de este Módulo 2 espera, en consecuencia, que a todos los participantes del Diplomado les sea de particular interés el conocer de primera mano los fundamentos de una Pedagogía Ignaciana que ha sido por cuatro siglos significativa y relevante.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 262 a 283.



## Tema N° 3: El paradigma pedagógico ignaciano: enseñar a aprender según la pedagogía ignaciana

A partir de los Documentos Corporativos indicados antes se ha propuesto para la Educación Ignaciana hoy el denominado “Paradigma Pedagógico Ignaciano”. Parece importante conocerlo ya que implica la epistemología o modo de conocer la realidad tal como a ella se acercó Ignacio de Loyola. De ahí su importancia y su aplicabilidad en toda nuestra vida. Dígase lo mismo sobre su práctica en la Gerencia Social Ignaciana. Su aplicabilidad en las Instituciones Educativas salta a la vista. Veamos esta práctica educativa como un “ejemplo” que puede concretarse –guardadas las proporciones– en la gestión de la Gerencia Social Ignaciana. Veamos en detalle su significado.

### 1. ¿Qué se pretende con el paradigma pedagógico ignaciano?

- 1.1 Se busca llevar al Aula de clase (o a la Organización), en concreto, la **Visión Ignaciana** expresada en el documento de las **Características de la Educación de la Compañía de Jesús. La Visión Ignaciana** es una manera específica de ver la vida, la sociedad, a Dios, al mundo, a la persona... es una epistemología en el concepto preciso del término. Implica también una cultura en la cual se encuentra no sólo una epistemología sino también unos valores que subyacen y unos ritos, creencias, hábitos, formas de ser y costumbres que concretan esa “cultura” aquí entendida como “cultura Ignaciana”.

Esto significa que el **Paradigma Pedagógico Ignaciano** no es una **metodología propiamente tal** sino, exactamente, **la pedagogía** más apropiada para llevar al lugar de trabajo en donde nos encontremos, la **visión** y los **principios y valores de la Educación Jesuítica**.

Lo que se pone en juego con la aplicación del **Paradigma Pedagógico Ignaciano**, es si somos o no capaces de llevar a la vida diaria de la Comunidad Educativa la **Visión Ignaciana**. Sin esta Visión nuestras instituciones educativas perderían su “**Ignacianidad**” y, en consecuencia, aquello que las **distinguiría** de cualquier otro Centro Educativo.

El **Paradigma Ignaciano** es una respuesta a cómo podremos ayudar a las personas a reflexionar sobre sus propias vivencias y a construir significados nuevos y más complejos, desde la **Visión Ignaciana**. De hecho, el **aprendizaje** debe conducir a un cambio en el significado de las propias experiencias. Sólo así podrá llegar a ser un aprendizaje significativo. El aporte jesuítico es darle a ese aprendizaje la perspectiva y el estilo ignacianos.

- 1.2 En este sentido, se pretende también con la aplicación del **Paradigma Ignaciano**, enseñar a los alumnos a aprender según la pedagogía de los jesuitas. La Historia de la Educación muestra que la experiencia educativa de los jesuitas durante cinco siglos, en todo el mundo, ha sido valiosa. El Paradigma Ignaciano, por tanto, es la mejor manera que poseemos en nuestros Centros Educativos para ayudar a nuestros alumnos a formarse integralmente, de acuerdo a esa experiencia educativa tan típica y generalmente reconocida.

## 2. ¿Cómo los cinco momentos del paradigma permiten aplicar las claves ignacianas de formación integral?

- 2.1 El Paradigma Ignaciano enseña a **ver** la realidad en su contexto social y personal. No se busca un conocimiento aislado y estático. Es la realidad dinámica de lo personal, del país y del mundo, la que se tiene en cuenta en el proceso de construir conocimiento. Esta propuesta contrasta con otras estrategias pedagógicas en su manera de aproximarse y percibir la realidad.

- 2.2 El Paradigma Ignaciano incorpora la **vida** toda al proceso de aprender y de educarse. Integra, en consecuencia, la experiencia, los sentimientos, la motivación, los intereses, el pensamiento y la expresión personal, propias del alumno/a. En verdad, la **experiencia humana** implica al pensamiento, a la afectividad y a la acción. Estos tres aspectos enriquecen el significado de la **experiencia** y le son inseparables. A su vez, estos elementos ayudan al alumno/a a hacer su opción por aprender ya que el aprendizaje es una responsabilidad que no puede compartirse.
- 2.3 El Paradigma Ignaciano, a través de la reflexión, enseña a pensar, a analizar críticamente la realidad, a sopesar los diversos aspectos de las cosas, a construir conocimiento... El Paradigma Ignaciano ayuda a que el alumno/a busque la verdad por encima de todo interés (personal, político, ideológico, etc.); el alumno/a aprende a buscar la verdad con sencillez, paciente y humildemente.

Este momento del Paradigma Ignaciano exige de todos los miembros de la Comunidad Educativa una **ética muy clara** que implica respeto, búsqueda incansante de la verdad y compromiso con la misma verdad y sus consecuencias, una vez hallada. Se aprende un estilo de asumir la vida, de comprenderla y de tomarla en serio.

- 2.4 El Paradigma Ignaciano nos enseña que la reflexión está unida indisolublemente, en una vida humana comprometida con la acción y que la acción sin el **servicio** desinteresado a los demás no merece el nombre de compromiso. Para el Paradigma Ignaciano **reflexionar** no es **teorizar**. Reflexionar es ya comprometerse, en un primer momento, con la acción en sí misma; es una forma de iniciar y realizar la acción humana.

Un énfasis particular de la **acción ignaciana**, dentro del Paradigma, está en el compromiso con los **excluidos** quienes se hacen, por su carencia y fragilidad, preferencialmente merecedores de nuestro compromiso y de nuestro servicio.

- 2.5 El Paradigma Ignaciano, a través de la evaluación, enseña a buscar resultados, a que las cosas se hagan efectivamente y a que siempre se busque la **excelencia**; más concretamente, el Paradigma enseña a hacer las cosas correctas y bien hechas desde el principio.

La **co-evaluación**, por su parte, indica la participación comprometida de los demás, en el aula de clase. La **hetero-evaluación** introduce el elemento crítico y objetivo al proceso de aprendizaje, y de compromiso con la realidad. La **auto-evaluación**, finalmente, acostumbra al alumno/a a vivir la transparencia objetiva en su vida.

Este conjunto de momentos en el mismo proceso del Paradigma conducen a un **aprendizaje significativo** que es la interacción entre los nuevos conocimientos y los conceptos y proposiciones relevantes que los alumnos/as ya poseen.

### 3. Algunos aspectos ignacianos básicos que deben explicitarse en la aplicación del paradigma

- 3.1 Ante todo, el proceso del Paradigma debe explicitar el **objetivo** fundamental de la Educación Ignaciana que procura **ayudar a formar “hombres y mujeres para los demás y con los demás”**. Esto supone el interés específico del alumno/a por alcanzar su formación integral, por lograr un **servicio comprometido** con todos y, preferencialmente, con los **excluidos** (Características de la Educación de la Compañía de Jesús, n. 74-79 y 85-90).
- 3.2 El proceso del Paradigma debe explicitar también, en la Organización, el **estilo personalizado** en todos sus aspectos fundamentales:
- ✓ La **atención personal** al alumno que es y sigue siendo una característica básica de la educación de la Compañía. Consiste en la relación

personal entre el profesor y el alumno/a. Esto favorece al crecimiento del alumno/a en el uso de su libertad (CE., n. 43).

- ✓ El **plan de estudios** centrado en la persona más que en la materia que hay que desarrollar. Esto se justifica a partir de las etapas evolutivas del crecimiento intelectual, afectivo y espiritual de los alumnos, y lleva a re-estructurarlo debidamente (CE., n.42).
- ✓ El que cada alumno pueda desarrollar y realizar los objetivos de su proceso educativo a **un ritmo acomodado a su capacidad individual** y a las características de su propia personalidad (CE., n.42).
- ✓ La **participación activa del alumno** de la cual depende, en gran parte, su crecimiento, madurez y autonomía, necesarios para el desarrollo de su libertad. El camino hacia esta participación activa del alumno incluye ofrecerle tiempo para el estudio personal, oportunidades para el descubrimiento y la creatividad, y una actitud de reflexión continua. El cometido del **profesor**, en este contexto, consiste en ayudar a cada estudiante a aprender con independencia y a asumir la responsabilidad de su propia educación (CE., n. 45).
- ✓ El estímulo para intentar infundir **alegría en el aprendizaje y un buen deseo de aprender** en el alumno que permanezca más allá de los días pasados en la institución educativa (CE., n. 46).
- ✓ La **atención pastoral** mirada como una dimensión de la “**cura personalis**” o **atención personal al alumno/a**. Esta atención pastoral posibilita que **las semillas de fe y compromiso religioso** crezcan en cada uno capacitándolo para reconocer el mensaje del amor de Dios y a responder adecuadamente a él (CE., n. 63).

- ✓ La adaptación a “**tiempos, lugares y personas**” como criterio ignaciano personalizado y contexto imprescindible de un proceso dinámico de crecimiento interior y social (CE., n. 147).
  - ✓ El **educador** aparece, en este contexto, ante todo, como un **testigo** de los valores y principios ignacianos, como un **facilitador** del proceso de crecimiento personal del alumno/a y como una **presencia educativa** que acompaña en la búsqueda de la verdad (CE., nos. 42-48). Se le pide que llegue a familiarizarse de tal manera con el Paradigma que lo realice en el Aula con satisfacción y gusto personal.
- 3.3 El proceso del Paradigma, además, debe explicitar el **discernimiento personal y comunitario** que se desarrolla ordinariamente en el mismo dinamismo del Paradigma, a través de la **reflexión** y en el **compromiso por la acción**, marcando un estilo ignaciano propio y distintivo (CE., n. 76 y la nota 74).
- 3.4 Se debe explicitar, también, la **excelencia** en los procesos y en los resultados y en la forma ordinaria de hacer las cosas bien hechas (CE., n. 107 a 115).
- 3.5 La **autoridad** debe explicitarse como un **servicio** y un **liderazgo**, en un clima de **participación corresponsable** continua y natural (CE., 137 a 142). Sin este ambiente institucional la aplicación del Paradigma Ignaciano chocaría inevitablemente.
- 3.6 Es importante ayudarse, en la aplicación del Paradigma Ignaciano, de los **instrumentos** que la educación moderna proporciona y a los cuales hoy se da gran significación y utilidad, tales como las **Inteligencias primordiales** (la Inteligencia Intelectual, la Inteligencia Emocional y la Inteligencia Espiritual), **las Inteligencias Múltiples, los Estilos de Aprendizaje, los Hemisferios Cerebrales, el Constructivismo**, etc.

Estos diversos y nuevos aportes de las ciencias no sólo enriquecen la implementación del Paradigma Ignaciano sino que permiten integrar los avances de la Ciencia y Tecnología al servicio del modo ignaciano de aprender.

#### 4. Contextos institucionales implicados en las “características” y constitutivos del paradigma ignaciano

- 4.1 La aplicación del Paradigma Ignaciano en el Aula de clase implica la puesta en marcha de todos los aspectos que distinguen la **Renovación Ignaciana** y que se encuentran en el documento de las Características de la Educación de la Compañía de Jesús. Es de notar que similares contextos institucionales se requieren en la aplicación de la Gerencia Social Ignaciana.

Los **contextos institucionales** tienen que ver, por tanto, con los siguientes aspectos fundamentales indicados en el Documento Corporativo:

- 4.1.1 Un Centro Educativo de la Compañía se identifica como tal cuando la Visión Ignaciana se aplica efectivamente en sus principios, en sus valores y en su modo de proceder institucional.
- 4.2.2 Un Centro Educativo de la Compañía es un instrumento apostólico. A los Jesuitas se les confía, junto con los colaboradores seculares, la misión de hacer del Colegio o la Universidad un instrumento apostólico de servicio y de formación integral.
- 4.2.3 Un Centro Educativo de la Compañía se distingue por ser una Comunidad Educativa en la cual se comparte el trabajo apostólico educativo entre jesuitas y laicos como compañeros apostólicos y “amigos en el Señor”.

4.2.4 A un Centro Educativo de la Compañía lo identifican algunos criterios fundamentales de acción, constitutivos de su visión ignaciana.

- ✓ El primero de estos criterios es la claridad respecto al **fin de la educación jesuita**.
- ✓ El segundo, es ayudar a lograr **una formación integral, inspirada y dirigida por un humanismo cristiano**.
- ✓ El tercero, se refiere a las exigencias de nuestra Misión hoy, es decir, **“el servicio a la fe y la promoción de la justicia, el diálogo y la inculturación” (Cfr. CG. 34)**.
- ✓ El cuarto, enfatiza una educación dirigida por la **excelencia humana integral**.
- ✓ El quinto, indica **la educación centrada en la persona o educación personalizada**.
- ✓ El sexto, se refiere a una estructura tal del centro que sea **corresponsable y participativa. Esto promoverá el Liderazgo Ignaciano**.

4.2.5 Un Centro Educativo de la Compañía está abierto y se relaciona con otras instituciones educativas a nivel de redes locales, nacionales e internacionales con el fin de hacer “más universal” y más eficaz el servicio.



## Unidad de aprendizaje N° 2: Liderazgo Ignaciano

### Tema N° 4: Algunas precisiones sobre el liderazgo y, en particular, sobre el liderazgo ignaciano<sup>13</sup>

#### Introducción general a la concepción de “liderazgo”

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

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

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

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

---

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

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

## 1. El liderazgo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Introducción y repetición sobre los rasgos fundamentales del liderazgo ignaciano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Tema N° 5: El liderazgo al estilo de los jesuitas

Chris Lowney ha escrito un libro recientemente (2004)<sup>14</sup> en el cual analiza lo que él denomina el “liderazgo al estilo de los Jesuitas”. Aparentemente, lo que el autor indica es que lo “ignaciano” marca definitivamente el estilo del liderazgo. Parece importante considerar sus observaciones sobre este tema. Se propone, en consecuencia, una conferencia suya pronunciada en el 2005. Además, se incluye un ppt que resume el libro de Lowney con juicio y claridad. La autora es la Dra. Margarita Arauz<sup>15</sup>, Asistente de Educación de la Provincia del Ecuador de la Compañía de Jesús.

Who are our leaders?

### Chris Lowney, Cincinnati, February 16, 2005

I would like you to join me in considering this question by participating in a little thought experiment. Please take a moment to think of the names of two or three living leaders... I suspect that if I polled the audience, I might hear a few George Bushes, a diehard John Kerry or two, I hope a Pope John Paul or two. But I wonder how many of you thought of your own name. I suspect virtually no one. Why not? The answer might have something to do with modesty, a laudable virtue: it might strike you as unseemly braggadocio to proclaim yourself a leader. Well, I'm here to suggest, based on my reading of early Jesuit history, that the very first persons we each should consider leaders are ourselves. We live within a popular culture, transmitted through the mass media, that force feeds us a demoralizing, disempowering notion that leaders are those who are in charge-presidents, generals, bishops, CEOs and the like-leadership in this stereotypical notion is equated with having subordinates, being on television, having money, or having power and exerting it. That notion of leadership is not the solution, it's the problem.

---

<sup>14</sup> Lowney Chris, El Liderazgo al estilo de los Jesuitas, editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2004.

<sup>15</sup> Arauz Margarita, ppt sobre el libro El Liderazgo al estilo de los Jesuitas, Quito, Ecuador, 2006.

And what do effective leaders do to motivate those around them?

Let's make this phase two of the thought experiment, and think informally of qualities, behaviors, or attitudes you would expect to find in an effective leader... Again, if we polled the room I know we would assemble a rich list of qualities, and I have no doubt that anyone who embodied the traits captured in the collective wisdom of this room would lead well. Your lists probably include words like decisiveness, courage, bold decisions, sweeping change, vision, honor, and so on. But I wonder how many enunciated anything like this idea ventured by a man who himself compiled unimpeachable credentials as a leader. His simple, succinct vision: "You must love those you lead before you can be an effective leader."

The leader I just quoted was General Eric K. Shinseki, retired U.S. Army Chief of Staff, who was twice wounded in Vietnam, awarded a Purple Heart, a Bronze Star, and a host of other commendations. When America's commanding warrior retired in mid-2003, his retirement speech included that simple statement I quoted, "You must love those you lead before you can be an effective leader."

Sentiment like that may seem a bit remarkable and even out of place among the macho, towel-snapping military class. Or is it? I suspect that a general makes wiser choices when he loves those he must place in harm's way, and I suspect that soldiers perform more effectively when confident that they are loved and valued by those tasked with the awful burden of sending them to face possible death. *It's quite clear that the armed services understand this reality very well. Indeed, the rituals of military life brim with opportunities for commanders to demonstrate concern for subordinates' welfare. No Marine officer, for example, would dare touch his or her food before subordinates begin eating, a richly symbolic gesture in an era when chief executives have gorged themselves at the corporate compensation trough, wrecked company balance sheets, and then staggered away leaving shareholders and employees stuck with the tab.*

*Indeed, to carry the image a bit further, surely no corporate leader who loved employees would recklessly gamble their pensions and livelihoods to prop up his or her stock*



*option value, or treat as a personal piggy bank the profits generated by dedicated employees, or blithely wear the “chief executive” mantle while claiming complete ignorance of massive frauds engineered by key lieutenants.*

So, who is a leader... and how are leaders leading? We're *all* leading, well or poorly, all the time, by virtue of the values that we're role modeling. And our way of leading-our claim to leadership-is not our status or hierarchical position on an organization chart, but who we are and those values we choose to role model-like love in the case of General Shinseki and Ignatius of Loyola.

This definition of leadership certainly may run counter to our culture stereotypes-witness the thought experiment we all participated in earlier-but such a definition is neither gimmickry, a fad, nor something I've made up. Consider one informal definition of being a leader that has some currency among academics working in the business arena-the Harvard Business School professor John Kotter, defines a leader as one who 1) sets out a vision of the future, 2)aligns others around that vision, and 3) helps them past the inevitable obstacles that stand in the way of attaining it. One of the dictionary definitions of leadership is quite similar, the act of pointing out a way, direction, or goal and influencing others toward it.

Everyone in this room is doing that all the time. You are pointing out a way or a direction for your friends and neighbors by how you treat those you work with or for, those you meet, how you prioritize your time, and so on-in other words, you are leading. Many of you are parents: can there be any more obvious act of pointing out a way and influencing others than the leadership that you are showing with your children every day?

Though all of us are leading, many of us are doing so only 'subconsciously.' Many of you in your families and workplaces are role-modeling exactly the kind of love that General Shinseki spoke about. But you may not have called the habitual way in which you treat others 'love,' and you may not have explicitly considered this virtue part of an overall leadership project that is your life. To realize our full leadership potential,

we need to get more explicit-more conscious, more purposeful-about ourselves as leaders, what kind of leaders we want to be, and how we will project that in our families, workplaces, and the other arenas in which we interact. Everything we know about researching corporate America is that one of the factors that best predicts how well people will do is simply that they know what they want to achieve-you make the strongest leadership impact when you know what impact you want to make.

Let me start to unpack this vision of leadership I've introduced by describing what at first glance may seem a rather unlikely company around which to build a case study.

Imagine ten smart but unfocused men who want to start a company, but seem to go about it in the very worst possible way. They are ricocheting around every kind of work from retail street preaching to hospital orderly work to university-level lectures. They had no corporate name; no business plan; no capital. The one who was supposedly in charge of this start up was not only past normal retirement age, but had already outlived the average lifespan of a sixteenth-century European; he had no management experience and virtually nothing else on his resume but a good academic degree, a multiple arrest record, and a couple of jail terms.

Well, what odds would you give them of surviving?

Yet the company I just described not only survived but thrived. For I just described the Jesuits in the 1530s, as they were getting their company ready for launch. Today there are roughly 20,000 Jesuits working in over 100 countries. My book calls them the company that changed the world, and that is a very easy claim to back up: you may have put the date for this event on a calendar, and the calendar you used was implemented according to the recommendation of a Jesuit. While I'm talking, children in Vietnam are in school learning to write in an alphabet that was developed by a Jesuit, and further north in Asia soldiers are patrolling a Russian-Chinese border negotiated in part by, Jesuits. On the other hand, these Jesuits also boast the unique distinction of getting themselves completely disbanded by the pope, yet somehow resurrecting themselves 40 years later.

How did they succeed so spectacularly, and what can we learn from them? These are the kinds of questions I wanted to explore in my book, looking at the Jesuits more from what might be called a corporate perspective than from my own experience as a Jesuit.

As you've heard, I was fortunate enough to work in Asia, Europe, and the U.S. for JP Morgan & Co. for some seventeen years. Before that I was a Jesuit seminarian for seven years. As you well know, Jesuits like all members of Catholic religious orders, take vows of poverty, chastity, and obedience, and you can guess which of those three proved daunting enough to prompt my departure. I could put it this way: I struggled successfully to live as a celibate for seven years; since then, I've been struggling not to be a celibate. You may conclude from this that I wrote the book as a cheaper way to figure out my life than going into therapy. But in fact, what most intrigued me was not the very obvious differences in mission between the Jesuit order and an investment bank, but the underlying similarities: all human organizations, and all individuals in organizations, have to do the same things: motivate self and others, establish goals, sell ideas convincingly to others. And it struck me that these sixteenth and seventeenth century priests did these things in ways that were frequently a lot more effective than the ways we do those things today.

My punch line: that vastly more important to personal and corporate happiness and success than the plan or capital the early Jesuits so obviously lacked was what they did possess—a unique approach to life and work that looks like what we in the modern era call personal leadership.

The leadership virtues these early Jesuits role modeled emerge most clearly by considering the extraordinary external environment in which the Jesuit company was founded, an environment more analogous to our own than it might at first seem. Ignatius of Loyola was born in 1491 in the Basque region of Spain. He and his colleagues matured in a world that had changed as much in two generations as during the previous thousand years. Columbus and others had discovered lands previously unknown to Europeans, basically tripling the size of their world: is there any

analogous ‘market expansion’ we could point to in our own lifetimes? Of course not, perhaps only if that little NASA go-kart rolling around Mars started beaming back pictures of Martians telling us they wanted to start buying toothpaste and deodorant. *Consider another series of dramatic changes in the Jesuits’ sixteenth century: Martin Luther had launched what turned out to be the first widespread competition to the Catholic church-of course, that was a less ecumenical age than our own, and these new articulations of Christian faith and worship were not exactly welcomed by the church hierarchy. Many scholars believe, it was thanks to Luther and his reformer colleagues that a relatively new media technology the printing press, came into its own, fueling the first real mass media revolution, one that was-I know this will be hard to believe-even more dramatic in its impact than the invention of cell phones and TIVO.*

The standard ‘business model’ of religious orders was not particularly well-suited to this world undergoing immense change. You are familiar with names like Franciscans, Dominicans, Benedictines, religious orders that pre-dated the Jesuits in some cases by many hundreds of years. At first glance, many of these orders seemed quite different. They distinguished themselves by particular outfits: next time you’re enjoying a cappuccino, please spare a thought for the Capuchin friars with their brown robe and their creamy white cowl-and any attorneys in the audience might consider helping the Capuchin friars to extract some royalties from Starbucks. But these various orders were alike in at least two important respects. First, they all tended to specialize in only one field of endeavor: the Order of Merced, for example, exotically known as the Brothers of Ransom, lived at the frontier between Muslim and Christian Spain-the fault line of medieval civilization-and they were founded to ransom Christians taken captive by Muslim raiders, taking a special vow to exchange themselves to ransom captives if necessary-how’s that for a specific market niche? Another critical similarity-I’m oversimplifying but only a bit- was that most were what we would call monastic in character: all their members prayed in common multiple times each day, and frequently they lived in self-sustaining monastic communities separated from the world. Each monastic enclosure was often semi-autonomous: electing its own bosses and serving its locality without much of a centralized, much less global outlook.

Amidst this context of a changing world for which existing religious orders were not very well prepared, the Jesuit founders nonetheless advanced a rather radical organizational vision of corporate religious life. While many religious orders like the Brothers of Ransom had specified one work, the Jesuits conceived a completely flexible mission statement, proposing to do anything that would ‘help souls.’ And so we soon had Jesuit missionaries, high school and college teachers, parish priests, astronomers, linguists, and so on and on. Instead of interrupting their work to scurry back to chapel and pray in common each day, they proposed to plunge into the world, praying individually as their schedules permitted. They coined the phrase that they would be simul in actione contemplativus-contemplatives even in action, and Ignatius told *them* they should live with one foot raised. And they had to keep one foot raised, for while many religious orders were localized and decentralized, these Jesuits had the distinctly modern idea of vesting enormous power in their CEO, so that they could quickly jump on opportunities by drawing resources from the whole Jesuit world: their first school in Sicily for example, was opened by Jesuits who jetted in (well OK, they walked and came by donkey) from half a dozen countries.

We today would look at that case study of ‘how they did it’ and admire all the behavioral traits that we prize in our own efforts to thrive in our own modern world characterized by constant change: speed, flexibility, creativity, ability to work in teams, to change aggressively. I talk about Jesuit rapid response to emerging opportunities, and you could easily point to a handful of similarly bold and nimble initiatives in the recent history of any of the excellent organizations represented on this panel. I point to Jesuit flexibility of mission; you today might think of a great Cincinnati company that, if I recall correctly, started solely in the business of manufacturing candles. Fortunately for its workers and shareholders, P & Gamble had the flexibility to transition into businesses with greater long term growth potential.

But the real issue, then as now, is not so much knowing what behaviors are needed, but understanding how to get individuals and teams to embrace those behaviors. Many of you, like myself, have been working in large, sophisticated organizations where we’ve been droning on about better teamwork and being change adaptive for

about two decades: the point is not knowing it, it's living it, and it was clear to me that Jesuits instilled such capabilities through a four-pillared vision that governed their way of working as individuals and in teams:

1. Self-awareness
2. Heroism
3. Ingenuity
4. Love

Self-awareness: understand one's strengths, weaknesses, values and update oneself on those daily.

Ingenuity: the ability to confidently adapt to an ever-changing world

Heroism: to remain energized by great ambitions and a passion to excel, and

Love: Engage others with a positive attitude that recognizes their dignity and potential and seeks to develop that potential.

In the time I have today I am going to talk mostly about heroism, self-awareness *and love*. I'm largely going to skip ingenuity, because it's often intuitively clear how that virtue could help in the workplace.

Let me now start with heroism, and let me use an anecdote to help you conceive how early-Jesuit style heroism might differ from our stereotypical understanding of what heroic means: as many of you know, the Jesuits operate today what is the world's largest higher education network. There are some 70 Jesuit high schools and colleges in the US alone; Cincinnati Jesuit institutions co-sponsoring this event occupy the foremost tier of that extraordinary network, right behind Fordham, where I graduated. But that Jesuit school system was not always the world's largest, of course, and while it was in its relative sputtering infancy in the late 1500s, one Jesuit named Pedro Ribadeneira had the temerity to write the King of Spain and call the fledgling operation something so important that, "the well being of the whole world and all Christendom" depended on it. That's a heroic vision if ever there was one! -Yet,

grounded in reality. Ribadaneira knew what it was like to teach in a school, because listen to what he said in a different context: “It is a repulsive, annoying and burdensome thing to guide and teach and try to control a crowd of young people, who are naturally so frivolous, so restless, so talkative and so unwilling to work, that even their parents cannot keep them at home.”

This Jesuit Ribadeneira, in fact, may have articulated a wonderful model of heroism relevant not only to the teaching profession but in many of our work environments: this idea of immersing oneself squarely in the mucky reality you face each day, yet not losing sight of your guiding vision and fondest hopes. We’ve grown accustomed to associating heroism with extraordinary acts like saving persons trapped in burning buildings or saving comrades in battle. This Jesuit vision is instead proposing that heroism is less about the opportunity at hand—because most of us can’t control the opportunities that life will present us: we may never have the chance to save someone in distress—than it is about the *response* to the opportunity at hand, which we can *always* control. The teacher has no guarantee that he or she will make a profound, life-altering impact in a child’s life: his or her heroism is manifest in the commitment to live and work as if he or she *might* make such a difference, never losing sight of the fullest vision of what teaching can accomplish. I’m reminded in this regard of an anecdote, I hope not apocryphal, that President Kennedy visited NASA in the mid-60s, met a gentleman sweeping the floors and to be polite asked him what his job was. He supposedly replied, ‘sir, I’m putting a man on the moon.’ We New Yorkers tend to cringe at such gee whiz statements, but let’s be honest: every one of us knows that the teams that perform best are those where individuals see themselves not just as ‘doing a job’ or task but participating in some purpose or project that’s larger than themselves.

There’s another important lesson learned for us in this whole example, which gets to another challenge the early Jesuits are offering us. Some of us may from time to time consider teachers heroic, but most of us don’t consider such individuals leaders. This Jesuit model—cultivating these four virtues of self-awareness, ingenuity, heroism, and love, runs counter to a lot of our cultural stereotypes about what leadership is

and who leads. I asked at the outset who we considered leaders-how many of you thought of your own name... Popular culture tells us that only those in charge are leaders-CEOs, generals, politicians; this early Jesuit vision is instead equipped everyone to lead in his or her own way, because anyone can find a way to apply these virtues, whether he or she is running a company, an individual contributor, a student, teaching, or raising children at home.

I find this idea particularly refreshing and striking, and an important, much-needed mindset today across corporate America. We've experienced in the past two decades almost continuous rounds of de-layering as middle managerial rungs have been eliminated. Spans of control for the remaining managerial levels have often broadened dramatically, even as the business environment has been becoming more complex. It has become impossible for many managers to even *know* what all their subordinates are doing most of the time, much less to provide close supervision, direction, and advice. We've built companies that by definition require a great deal of delegation and self-leadership, yet individuals' self-leadership skills have frequently lagged: we managers have often found ourselves herding one of two extremes: loose cannons who can't wait to take initiative but terrify us by their lack of judgment, or, on the other hand, the terminally timid who can't make a decision unless we hold their hand through it. We've built leaner, *potentially* more nimble corporate structures, but today, at least two decades into this evolution, we still haven't built-let's say developed-the human players capable of functioning effectively within such corporate structures. From their 16th century perch, the Jesuits would tell us that one of the missing ingredients, both among the loose canons and terminally timid, is greater self awareness, and let me know talk about extremely useful self-awareness tools the Jesuits use, one of which any of us could begin using tomorrow.

Every Jesuit in history, from the founders to Fr. Graham to the current Jesuits being formed in more than one hundred countries, with no exception in history that I'm aware of, has participated during training in a month-long intense period of personal reflection called the spiritual exercises, during which he is removed completely from the workplace, from reading papers, watching television, talking with friends,



or anything that could deter from the intense introspection that becomes their only 'job responsibility' for thirty days. These guided meditations, which probably remain the most powerful retreat tool in the Christian world today, were St. Ignatius Loyola's very practical attempt to translate into a systematic approach the fruits of his own journey to religious understanding. As far as Jesuits are concerned, this is a spiritual and religious experience, but the self-assessment that is taking place makes these exercises a superb leadership bootcamp. For each Jesuit is making a considerable investment in pondering his strengths and weaknesses, his personal values, his outlook on the world.

Jesuits also learn during this period a wonderfully modern and easy to adopt tool for daily updating: for the rest of his life after this month-long upfront investment, each Jesuit follows a daily regimen of three mental pitstops that in aggregate absorb as little as twenty minutes a day. First, 'upon waking up' remind yourself of what you have to be grateful for, and remind yourself of your goals-which might be a weakness you want to work on or an objective to achieve. Then, once in the middle of the work day and once at the end of the day, take a few minutes, remind yourself of your blessings, remind yourself of your goals, and mentally scroll through the last few hours to extract lessons learned from your performance.

Remember I mentioned that the Jesuits broke radically by abandoning the monastic practice of gathering together in chapel multiple times daily in order instead to pursue a much more activist lifestyle. Yet, Ignatius had the incredibly modern insight that we in the 21st century typically overlook: if you and I don't have the luxury of retreating to chapel multiple times daily like monks, we need to find some other way of keeping ourselves focused and recollected as we bob along each day on a tide of e-mails, phone calls, and meetings without ever pulling back to take stock. I'm sure you've seen the fallout from this chaotic lifestyle as I have: the person who gets to the end of the day without ever getting to his or her # 1 priority, or the person who has a meeting go badly at 8:30 and remains distracted about it all day, draining productivity. These are self-awareness problems... .

The Harvard emeritus Abraham Zaleznik once observed that many leaders seem to be individuals who were ‘twice born,’ where some personal crisis like injury, alcoholism, or bankruptcy forced them to come to grips as adults with who they were and what they valued and wanted: the early Jesuits are telling us that if a crisis doesn’t thrust this moment of self-scrutiny upon us, we need to manufacture the process for ourselves...

*We’ve spoken now about heroism and self-awareness at some length, and so I would like to move on to the value about which anyone from a corporate background would surely be more skeptical: what place could love possibly have in a large company. First of all, let me assure you that I didn’t patrol the hallways of JP Morgan telling my colleagues I loved them, nor am I recommending you do that in your respective workplaces. Anyway, Ignatius told his colleagues that ‘love ought to manifest itself in deeds, not words.’ So let me elaborate on what deeds might show the impact of love in a work, team, or other setting.*

*Everyone knows that children learn and perform more productively when they are raised, taught, and mentored by families and teachers and coaches who value them as important and dignified, who set high standards, who create environments of love rather than fear. Why have we somehow convinced ourselves that our adult needs are so different? The best teams I’ve been on have thrived precisely because there was trust, mutual support, real respect for each other’s talents, real interest in helping others succeed, and a willingness to hold each other accountable to high standards so that each of us might realize our fullest personal and team potential. Ignatius of Loyola was unafraid to call this bundle of behaviors love, which is precisely what it is when these behaviors are supercharged by a self-aware vision that those I work and play with are not merely ‘resources’ for me to use but individuals as worthy of respect and support as I am. Accordingly, he told Jesuit bosses to manage with “all the love and modesty and charity possible” so that teams could thrive in environments filled with “greater love than fear.”*

*I would note that the formal name the Jesuit founders chose for their company was, in their native Spanish, *Compania de Jesus*, company of Jesus. The word Jesuit was coined later as a kind of nickname. And the way they understood 'company' is not what we would typically understand today. Although nowadays the meaning of the word company has been almost completely hijacked by commercial enterprise, recall that the Latin roots of the word are *cum panis*, 'together' and 'bread', in other words, a company was the group of people with whom you might 'break bread'... in the 16th century a 'company' would more often refer to a religious group, a military troop, or even a group of friends. These early Jesuits clearly saw themselves as companions of each other, and that this companionship would energize their efforts. The Jesuit *compania* is offering us the challenge of getting our own *companias* back to this root concept: groups characterized by mutual support that energizes team members... that might even be fun.*

I would like to put these ideas in a broader context before I sum up. I'm a proud, card-carrying free market capitalist, but I and most every colleague I've worked with agrees that despite its incredible successes and productivity our business culture at the beginning of the 21st century is in some ways wounded. The way we treat each other is increasingly Darwinian, fearful, and suspicious. Our sense of ethical values has drifted to a low ebb; we've 'dumbed deviancy down' to the point, where, for many, what's ethical means nothing more than what's not against the law.

Not since the 1920s, it would seem to me, has there been a time when our business society was so sorely in need of people willing to role model effective yet principled ways of doing business. And never, it seems to me, have the unique strengths in what we might call the Jesuit brand of being a human person fit in so well with crises facing American society in the 21st century. The great beauty of this four-pillared formula I've spoken about is that not only did it make Jesuits more daring, adaptive, bolder, creative corporate warriors of the ilk we so prize, it also made them more principled. Every pundit that I know of, whether speaking of business, the church, political or civic life, talks about the need for greater leadership. But though we all agree on the need, we can't articulate adequate solutions, in part because we're

stuck with this broken idea of leadership that has only to do with status, position in a hierarchical chart, money, or power. Well, those embracing this Jesuit tradition can teach co-workers, students and society a unique and workable model of leadership for the 21st century, based on the notion that everyone leads when role modeling values like those that I've outlined. Our social fabric is fraying as the gap between rich and poor widens, and Jesuit ideals stress formation of men and women for others, or love, as I put it. We live in an increasingly globalized world, and the Jesuit network spans more than 100 countries.

If this is a unique moment of opportunity, that moment will only be realized if various constituencies in this room grasp that opportunity heroically, as I would say, or in a spirit of magis, as the Jesuits themselves would say. First, a challenge for those of us in the workplace: Whether or not you think of the words like self-awareness, ingenuity, heroism, and love that I used to describe the Jesuit style of leadership, I suspect a lot of you might share gratitude for the experience of having been touched, marked, imprinted as students or adults by this beautiful Jesuit vision of what it means to lead, to be a human person. We play a critical role as ambassadors of that vision by virtue of the way we live and work, how we treat our families and work colleagues and clients. That role becomes all the more urgent as we think both of the decline in Jesuit manpower and the challenges that have confronted American business.

We're gathered at a great Jesuit university, and so it might be worthwhile to reflect briefly on the academic community's challenges. You are undoubtedly better aware than I of the fascinating study UCLA conducted for the last 40 years of the priorities of incoming college freshmen across the United States: In 1967, when we idealistic baby boomers started school, 90% of freshmen considered it essential or very important to develop a meaningful philosophy of life; 40% considered it essential to be well-off financially. Today the proportion is almost exactly reversed: The bottom line- most are viewing college as a vocation training or career prep experience. What the freshmen don't understand-how could they without a number of years of work experience-is exactly what institutions like Xavier stand for: that those who do well in the end tend to have a clear vision of what it means to be a person, how to treat

others, and what they value in life. In other words, those who are focused on corporate success stand the best chance of achieving it not only by knowing present value calculations and the concept of economic value added, but also by having a clear philosophy of life. Many academic institutions, this place excepted, I'm sure, have to start working hard at the same thing that we in corporate America have had to learn over the last twenty years: how to break down silos between depts and work better across functions; in other words, the philosophy department and entrepreneurship professor in the business school can better serve students *together* than either one alone. *It's to the great credit of Xavier in this regard, that no one could take a business agree here without studying some philosophy and theology-but, do your business students understand how those disciplines will relate to their business life?*

These Jesuit schools in Cincinnati should "and do-populate the marketplace with graduates equipped to lead in this unique Jesuit style... that is, young adults who in addition to being technically competent, know their strengths, weaknesses, and values; engage others with a positive outlook that unlocks their potential; whose passion to excel inspires themselves and colleagues; and who are not afraid of change but indeed ready to spur change... in other words, professionals who are self-aware, ingenious, heroic, and loving. We at JP Morgan would have been happy to hire as many self-aware, ingenious, loving, heroic, leaders as we could find, and I suspect that the organizations represented on this panel feel exactly the same way.

Let me use my last couple of minutes, by way of summary, to build a practical case for this Jesuit-style leadership approach from the ground up,

1. First, I hope you take away from these Jesuits their fundamentally different message about what leadership is: we *tend* to think of leadership as tactics-what we *do*; or status, the position we hold on an organization chart. And while leadership may be *projected* through status or tactics, it fundamentally is about who we are. It's not an act at work, but it's the set of values I stand for and project, it's the outlook I have on other human beings and how I display that... To lead well, focus on knowing your-

self and what you stand for, and less on looking at The Apprentice or reading books about Jack Welch and trying to imitate them.

1. If leadership is who we are, then it follows that we're all leading, and we're all leading all the time, well or poorly. And this is another different slant the Jesuits are taking on leadership. It follows from it that we should learn to focus more on the opportunities we have each day and less on the opportunities that have not yet come our way. None of us in our corporate lives can control all our circumstances, how other people will behave around us, or the opportunities presented to us. We can, however, *always* control our own behaviors and reactions. Ignatius of Loyola once had this to say: "Work as if success depended on your own efforts, but trust as if all depended on God." The subconscious message is incredibly important: *our* implicit assumption tends to be-if you get yourself into a specific job, you can make leadership impact; *their* implicit assumption is: you're going to be making impact whatever job you're in. Focus on the input you can control, not on what you can't control. It pre-figures, I believe, so much modern psychological insight: for example, the principle that the healthiest individuals learn to 'control the controllables': highly proactive in the areas of life they can control, but free from obsession over what they cannot control. So how do we go about controlling the controllables:
2. Self-awareness is the key. Remember I introduced the idea that we need to move from subconscious to purposeful leadership. We need to get explicit about our strengths and weaknesses, our values, and the leadership legacy we each want to leave in the world. And once we've made that investment, we need to create mechanisms to focus every day on how we're doing. *I discussed earlier the examen, that daily tool Jesuits used to take mental pit stops... Jesuit lore includes another great anecdote about staying focused: one elderly Jesuit had the job of being the doorkeeper, to receive those who came with business for the Jesuits, to deliver things, beg for money, and god knows what else. This was in addition to his work as community treasurer or whatever else he was doing, so you can imagine how easy it would be to think about the door-keeping duty*

*as a constant distraction and a complete pain in the neck. And the brother wrote that he therefore created a little mental routine for himself, that every time there was a knock at the door he used to say to himself, "I'm coming, Lord Jesus." Now, just imagine what kind of customer service that brother was delivering! The story seems a bit syrupy, but I understand it to be true, and whether true or not it is a wonderful example of finding a way to remain focused on what values you want to display in the world or workplace.*

I don't believe there is a magic formula in corporate life that guarantees we will be able to do well and be good, makes us successful while also making us better human beings-but this model offers at least the glimmer of that promise. And, yet more good news, unlike my book, which costs money to buy-the price of becoming better is nothing, nothing more than your own committed investment to self-awareness and to articulating your leadership values.

We all play a critical role as leaders ourselves, and as those who can role model a way of leading for those who are on our teams, in our congregations, and in our communities, by the way we live and work, how we treat our families and work colleagues and clients.

So thank you for listening, and continued best of luck with your involvement here in Cincinnati in a project on which depends, as Ribadeneira said, the "well being of Christendom and of the whole world."

Realice la Actividad de Aprendizaje N° 4: Principios de la Pedagogía Ignaciana y del Liderazgo Ignaciano, en la gerencia de las Obras de la Compañía de Jesús.

## Anexos presentados para complemento del módulo

1. Texto original de las Anotaciones de los Ejercicios Espirituales de Ignacio de Loyola. Texto en Word.
2. Texto original de la “Ratio Studiorum” de 1599. Texto en Word. Esta “organización” de los estudios de la Compañía de Jesús estuvo vigente por más de cuatrocientos años. Hoy en día se ha asumido el enfoque personalizado ignaciano y con los documentos corporativos de las “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” y el “Paradigma Pedagógico Ignaciano” se ha renovado la Propuesta Educativa Jesuítica.
3. Texto original de las Características de la Educación de la Compañía de Jesús. Texto en Word.
4. Texto original del Paradigma Pedagógico Ignaciano. Texto en Word.
5. PPT sobre el libro “El Liderazgo Ignaciano al estilo de los Jesuitas”, realizado por la Dra. Margarita Arauz, Quito, Ecuador, 2006. El ppt está cifrado aunque puede verse sin dificultad permitiendo que la pantalla se abra. Cuando el programa pida el password, se da click en “sólo lectura” y, sin dar ningún comando adicional, aparece la presentación.



## Algunos otros links importantes para consultar

Parece importante disponer de algunos links fundamentales para una más amplia consulta sobre los temas tratados en este Módulo. Son los siguientes:

1. CEPAL, CONFERENCIA DE PROVINCIALES JESUITAS DE AMÉRICA LATINA: <http://www.cpalsj.org>
2. COLABORACIÓN ENTRE JESUITAS Y LAICOS/AS: <http://www.cpalsj.org/laicos/>
3. DECRETOS DE LA CONGREGACIÓN GENERAL 35 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS: <http://www.sjweb.info/35/index.cfm>
4. CENTRO VIRTUAL DE PEDAGOGIA IGNACIANA: <http://www.pedagogiaignaciana.com>
5. ARTICULOS SOBRE PEDAGOGÍA IGNACIANA: <http://www.pedagogiaignaciana.com>
6. HOME PAGE DE LOS JESUITAS DE LOS ESTADOS UNIDOS: <http://www.jesuit.org/>
7. HOME PAGE DE LOS COLEGIOS JESUITAS DE LOS ESTADOS UNIDOS –JSEA-: <http://www.jsea.org/s/342/index.aspx>
8. HOME PAGE DE LA FEDERACIÓN DE COLEGIOS JESUITAS DE AMÉRICA LATINA –FLACSI-: <http://www.flacsi.net/>

## 7. Bibliografía

1. Artículos sobre Pedagogía Ignaciana: <http://www.pedagogiaignaciana.com>
2. ARAUZ, Margarita Presentación (ppt) sobre el libro El Liderazgo al estilo de los Jesuitas, Quito, Ecuador, 2006.
3. BANGERT, William S.J. Historia de la Compañía de Jesús,
4. BERTRÁN-QUERA, S.J., La Pedagogía de los Jesuitas en la Ratio Studiorum, San Cristóbal y Caracas, 1984
5. BETANCOR, Antonio, S.J., *Para seguir el Camino del Peregrino* Ediciones Loyola, Asunción, 1976.
6. BORRERO, Alfonso, S.J. Educación y Política, *la educación en lo superior y para lo superior. El Maestro*. Conferencia VI del Simposio Permanente sobre la Universidad. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Octubre de 2004.
7. CEPAL, CONFERENCIA DE PROVINCIALES JESUITAS DE AMÉRICA LATINA: <http://www.cpalsj.org>
8. COLABORACIÓN ENTRE JESUITAS Y LAICOS/AS: <http://www.cpalsj.org/laicos/>
9. CENTRO VIRTUAL DE PEDAGOGIA IGNACIANA: <http://www.pedagogiaignaciana.com>
10. Congregación General. Decreto “Colaboración con los laicos en la Misión”
11. Congregación General 35 de la Compañía de Jesús, Decreto 1, n. 2. Roma, enero 8 a marzo 5 de 2008. Decretos de la Congregación General: Disponibles en <http://www.sjweb.info/35/index.cfm>.

12. CORREA CASTELBLANCO, Jaime S.J. Breve Biografía de Ignacio de Loyola. Santiago de Chile. 1994.
13. DE LOYOLA, Ignacio. Autobiografía.
14. DECRETOS DE LA CONGREGACIÓN GENERAL 35 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS:  
<http://www.sjweb.info/35/index.cfm>

### Documentos Corporativos

1. *“Características de la Educación de la Compañía de Jesús”*, 1986.
2. *“Pedagogía Ignaciana, un planteamiento práctico”*, 1993.
3. *“Características de la Educación de la Compañía de Jesús, N. 74-79 y 85-90”*
4. ERRÁZURIZ, Josefina. Los laicos en la Iglesia.
5. IANNACCONE, Gaetano S.J. Ejercicios Espirituales Ignacianos. Traducción de Eloy Santos.
6. KOLVENBACH, Peter-Hans. Los laicos inspirados en la espiritualidad ignaciana. Santiago de Chile: 1 de mayo de 2006.
7. LACOUTURE, Jean. Historia de la Compañía de Jesús: Jesuitas, Trad. Carlos Gómez González. Paidós.
8. LONEY, Chris. El Liderazgo al estilo de los Jesuitas, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2004.
9. LONEY, Chris. ¿Who are our leaders?. Cincinnati, February 16, 2005.

10. MANRESA, Ferrán S.J. El Espíritu Ignaciano en Nosotros.
11. KOLVENBACH, Peter-Hans, S.I. Discurso de apertura en el Congreso de Estudios Internacionales sobre la Pedagogía de la Compañía de Jesús, Messina, 14 de Noviembre de 1991
12. “Educar en el espíritu de San Ignacio”, Razón y Fe, Tomo 236 (1997).
13. KOLVENBACH, Peter-Hans, S.I. Discurso sobre **Pedagogía Ignaciana Hoy**, pronunciado en Villa Cavalleti, Abril de 1993.
14. Parte IV de las Constituciones de la Compañía de Jesús.
15. “Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Iesu” (Sentido y Estructuración de los Estudios de la Compañía de Jesús), 1599.
16. RAMBLA J., y MANRESA F. *Retiro con “El Peregrino”*, Seminario sobre los Ejercicios Espirituales en el quinto centenario del nacimiento de Ignacio de Loyola, Compañía de Jesús, Cataluña, 1991.
17. RAPER, Mark, S.I., Cooperación con los laicos en la Misión. Provincia de Australia.
18. RINCÓN, José Leonardo, S.J. Compañía de Jesús.
19. Thesaurus Spiritualis Societatis Iesu, Santander, 1935.
20. VÁSQUEZ, Carlos S.J., **La Pre-lección en la Ratio Studiorum**, síntesis de apuntes personales (2004) tomados en gran parte de Bertrán-Quera S.I., **La Pedagogía de los Jesuitas en la Ratio Studiorum**, San Cristóbal y Caracas, 1984.

21. VÁSQUEZ, Carlos, S.J. La Repetición Ignaciana según la Ratio Studiorum, apuntes personales, Bogotá, 2004.
22. VÁSQUEZ, Carlos, S.J. y Equipo de Gestión de la Calidad de la Universidad Católica del Uruguay, en el 2003.
23. VÁSQUEZ, Carlos S.J., Propuesta educativa de la Compañía de Jesús. Fundamentos y práctica. Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús –ACODESI–, 2006.