



Ignatius

el señor no se premp tenio, me y en mi ayuda, por lo  
n chap de la ...  
injar alos ...  
ot a para de ...  
tome quise ...  
uno como ...  
a exigido del rey y de ...  
y ost ha ...  
en ...  
nos ...  
lo q el ...  
ulla le ...  
biere ay ...  
m a det ...  
toda la ...  
Siemp eni ...  
de 1547

debonad pose

# El modo ignaciano de ejercer la autoridad

(Liderazgo compartido)

Teoría del  
"Gran  
hombre"

Teoría de los  
Rasgos

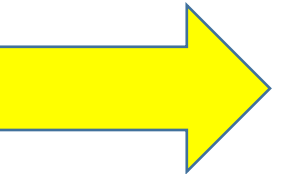
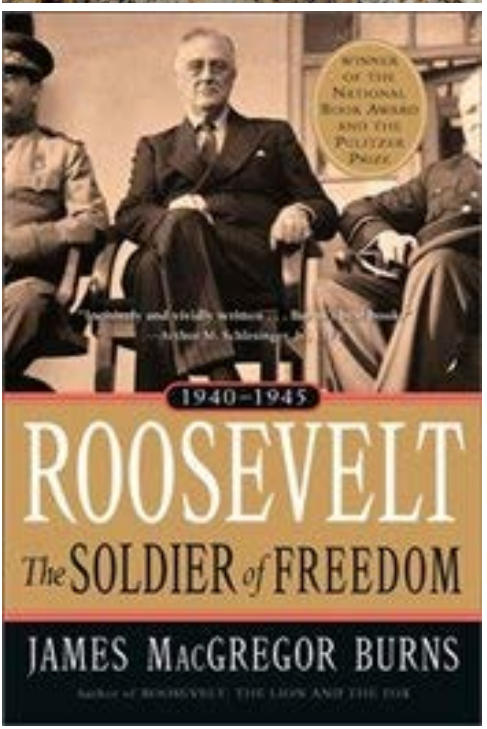
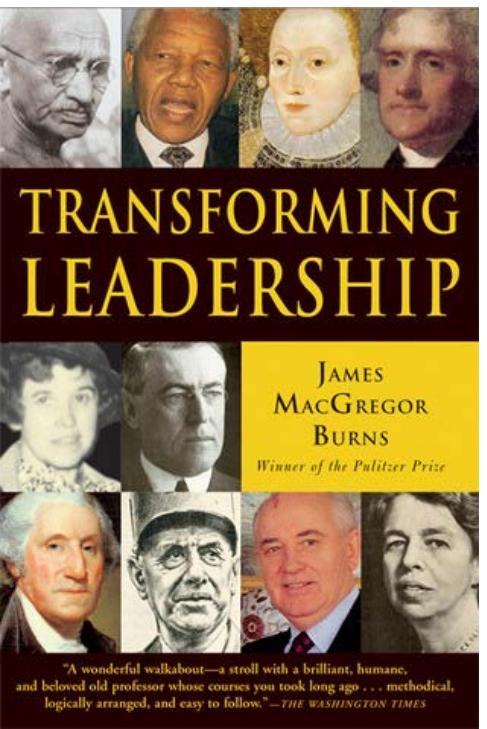
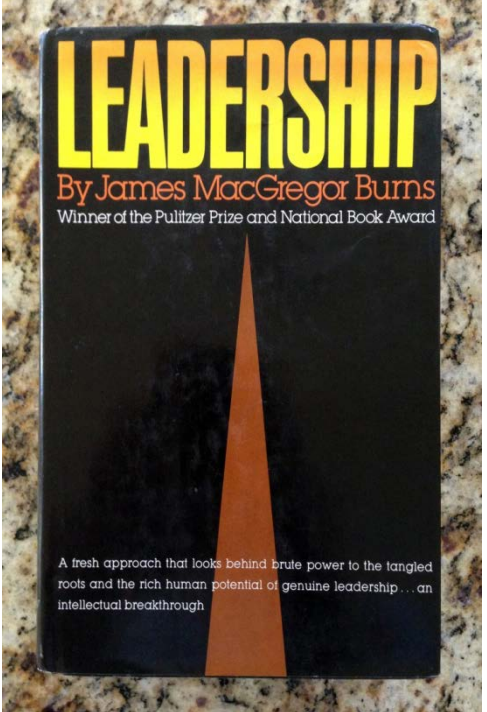
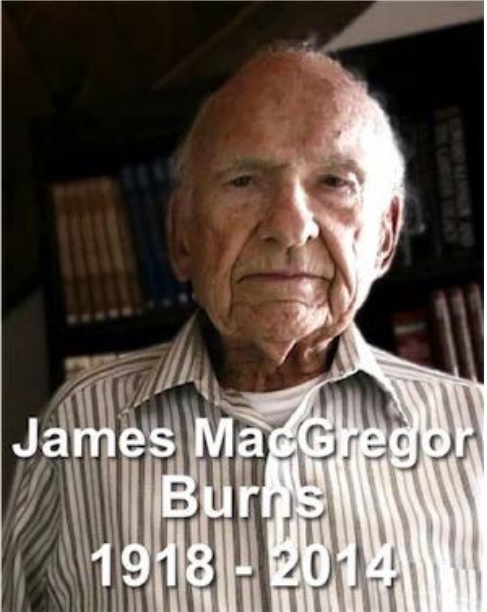
Teoría  
conductual

Teoría  
situacional o  
contingencia

Teorías  
transformacionales

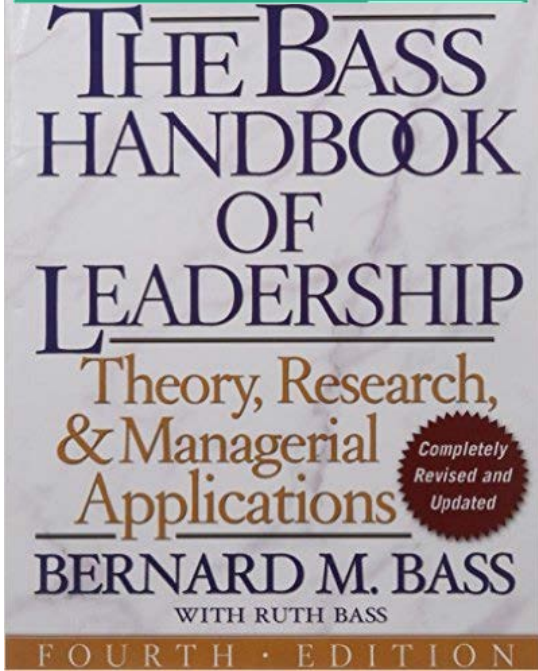
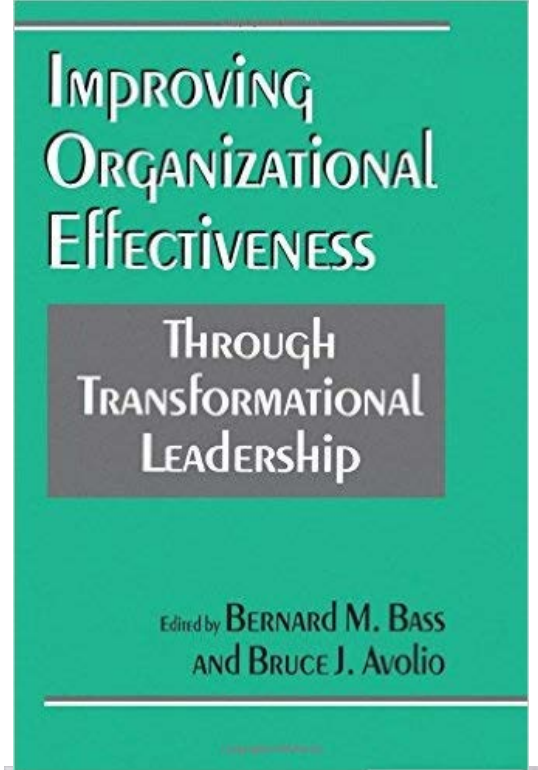
EVOLUCION DE LAS TEORIAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

```
graph TD; A[Teoría del "Gran hombre"] --> B[Teoría de los Rasgos]; B --> C[Teoría conductual]; C --> D[Teoría situacional o contingencia]; D --> E[Teorías transformacionales];
```

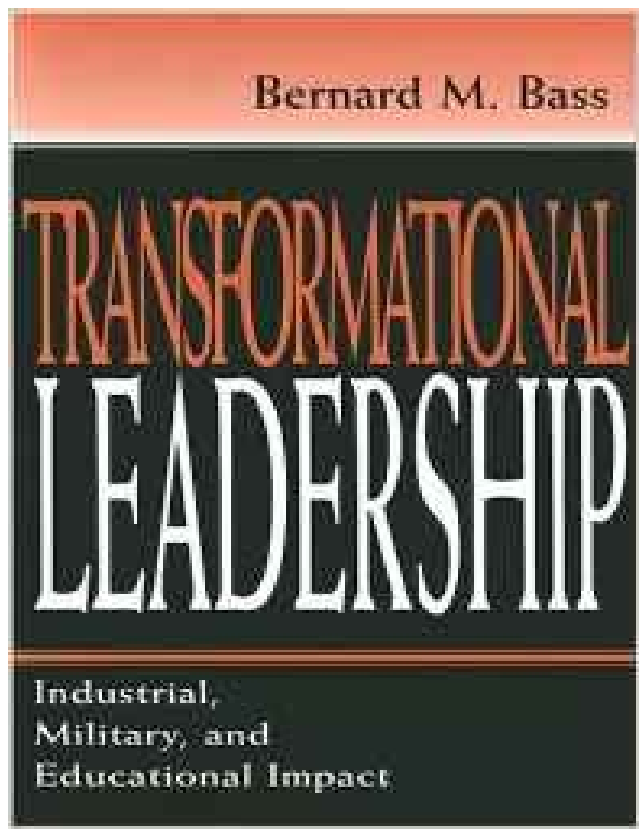


1978

1985



+ 11 de octubre 2007  
Univ. de Berkeley, Cal.

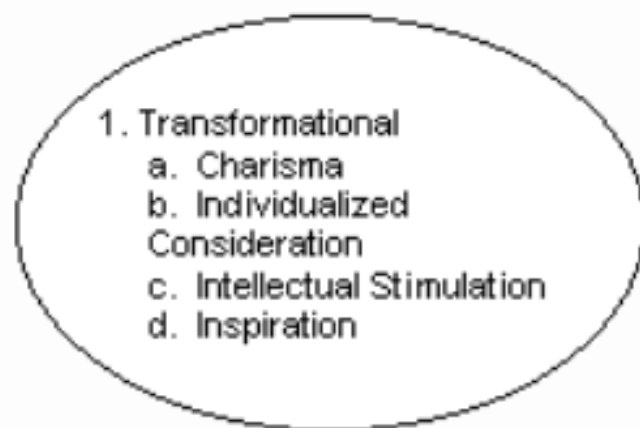


## Innovation Variables



+  
relationship

## Leadership Variables



no relationship



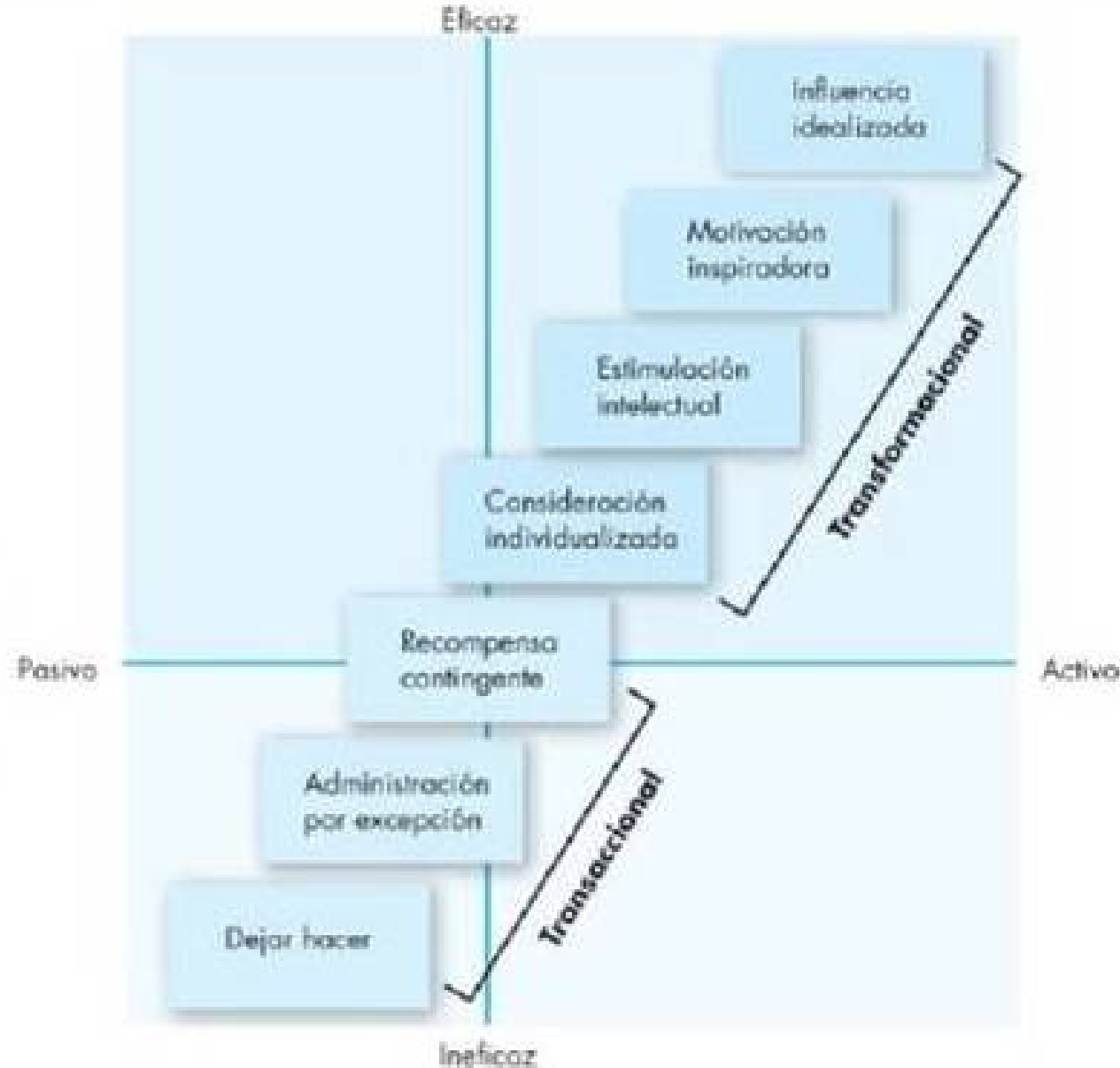
no relationship





**Modelo de liderazgo transformacional de rango completo (Bass-Avolio, )**

**Eje de influencia en el logro de las tareas**



**Eje de influencia en las personas colaboradoras**

El liderazgo transaccional por recompensas, aunque efectivo para la alcanzar los objetivos, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores.

*Factores de liderazgo transaccional*

Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
<i>Liderazgo pasivo/evitador</i>	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes

*Cuadro 1*  
Estructura factorial del MLQ-5X

*Factores de liderazgo transformacional*

Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches

5. Tolerancia psicológica

DANIEL GOLEMAN  
*autor de Inteligencia emocional*  
 RICHARD BOYATZIS  
 ANNIE McKEE

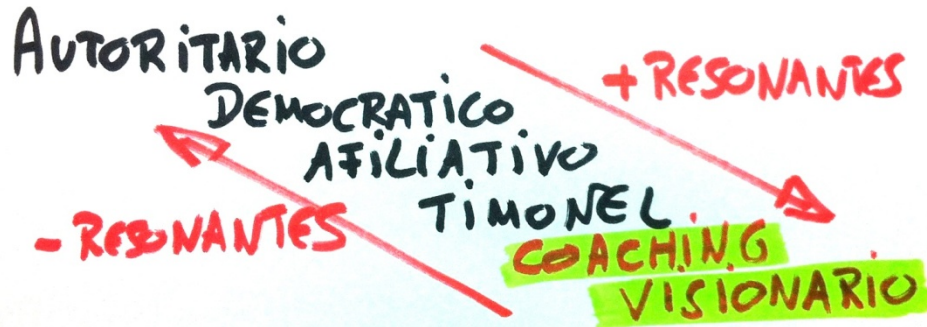
# EL LÍDER RESONANTE CREA MÁS

*El poder de la  
 inteligencia emocional*



El liderazgo es grupal, social y emocional. Para D. Goleman, liderar es una tarea emocional. Un líder resonante es aquel que logra que su estado emocional influya en el buen ambiente organizacional

V. De Lucca (2005) dice "Desde una perspectiva biológica, el arte del liderazgo resonante consiste en integrar los pensamientos y las emociones de un modo que encauce la actividad de la gente en la dirección adecuada, independientemente de la situación".



## INTELIGENCIA EMOCIONAL

	CONTIGO MISMO/A	CON LOS DEMÁS
CONOCER	Conocerme a mi mismo/a Autoconciencia Autoconciencia  <b>1</b>	Conocer al otro Empatizar Ser sensible a sus necesidades  <b>3</b>
GESTIONAR	Gestionar mis estados emocionales Autocontrol Autorregulación  <b>2</b>	Gestionar mi Relación con los demás  <b>4</b>

# El liderazgo distribuido

El liderazgo debe ser compartido: necesidad de un equipo más que de un líder

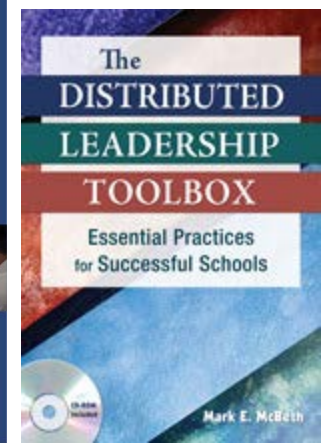
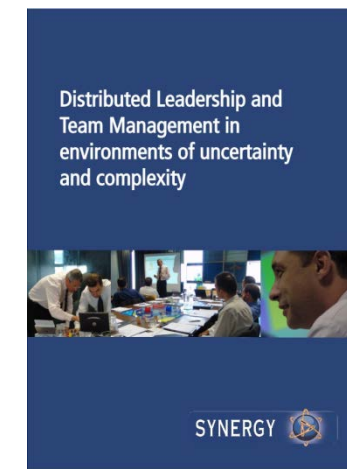
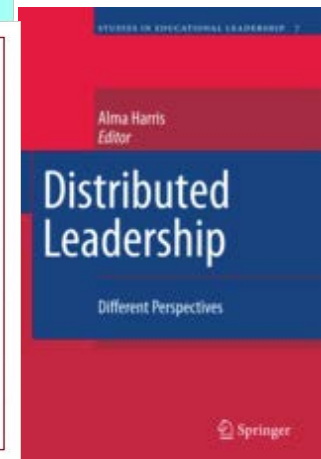
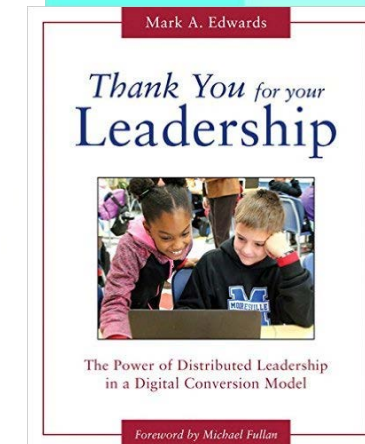
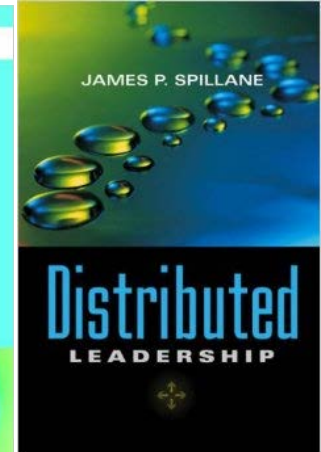
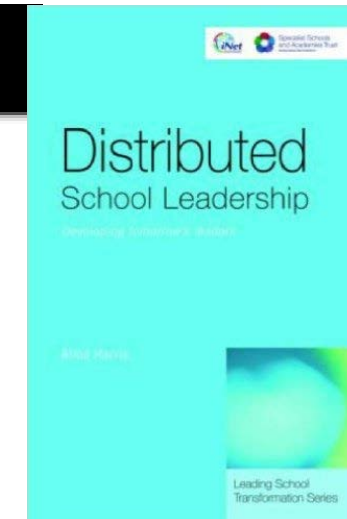
Liderazgo para desarrollar redes educativas intercentros

**El centro como organización que aprende**

Organización reticular más que jerárquica

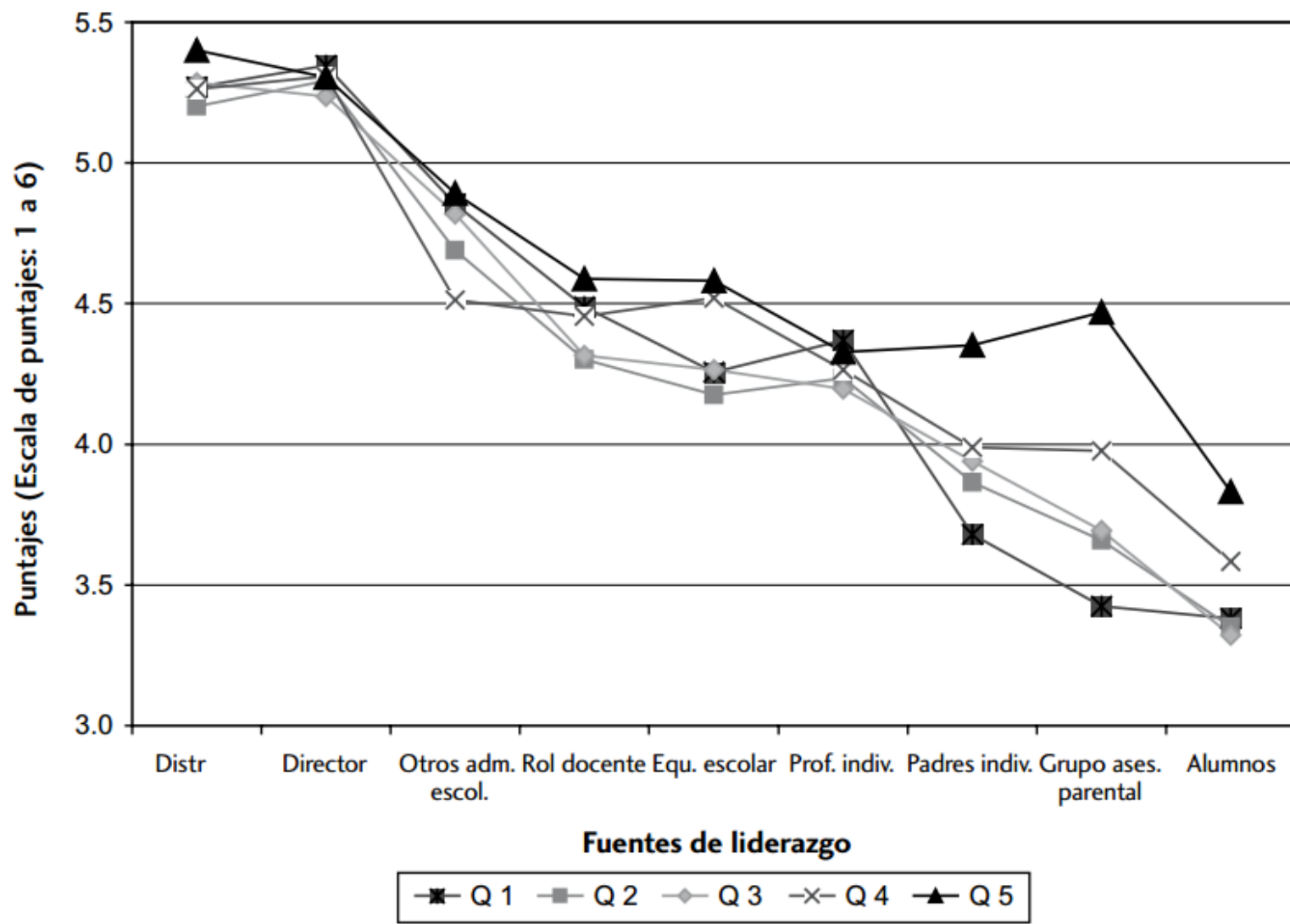
Liderazgo abierto a la participación de la comunidad

Construir colaborativamente una visión, un proyecto y una gestión





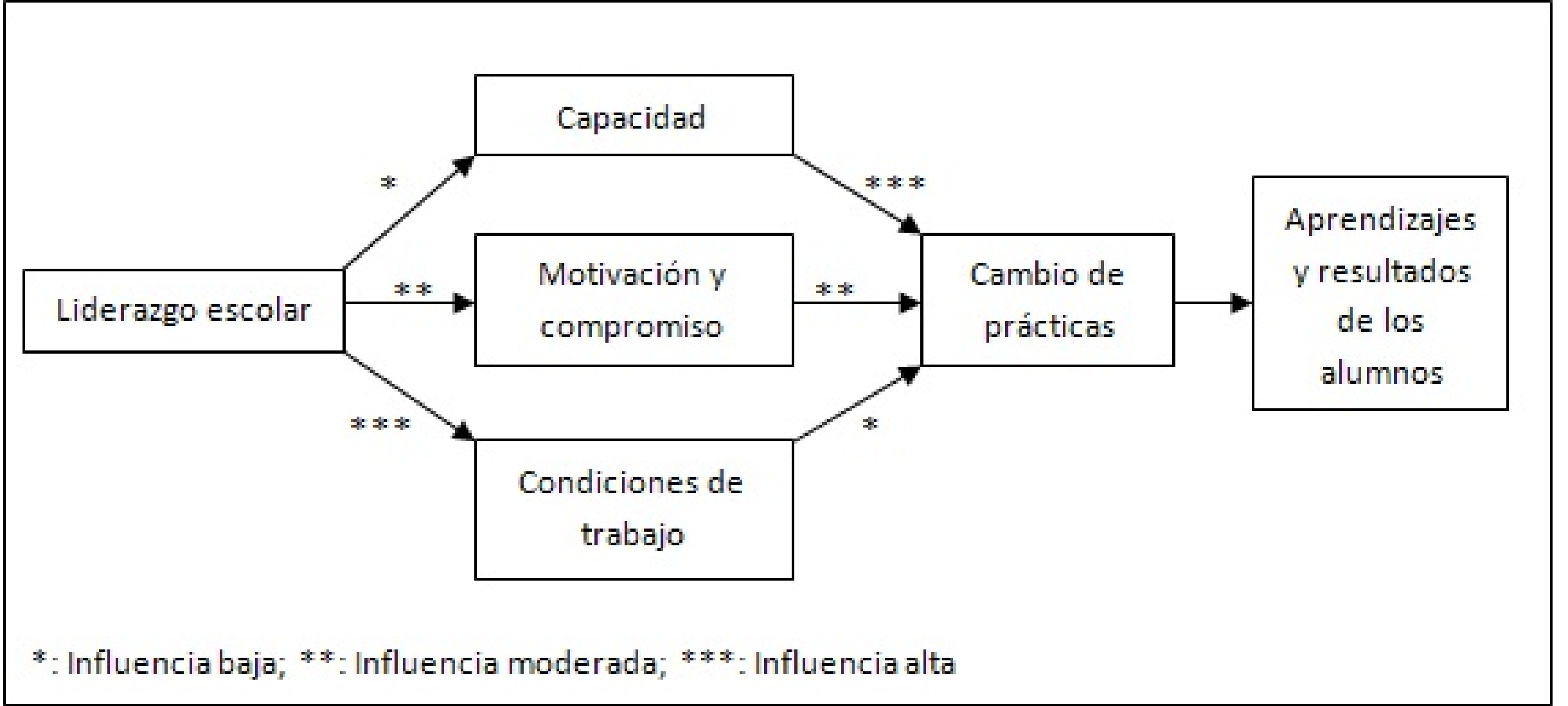
**Figura 1.** Verificación de un modelo de los efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar



Fuente:

Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). The effects of collective leadership on student achievement, *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561).

\* $p < .05$



(Day, et al., 2009)

# Liderazgo distribuido con alineación planificada (Vrs. Desalineamiento)

Gronn (2003) como Spillane (2006) :

Las creencias y valores compartidos que parecen estar asociados al alineamiento planificado incluyen:

1. La reflexión y diálogo como fundamento para una buena toma de decisiones;
2. La confianza en los móviles de los colegas que ejercen el liderazgo (véase Gabarro, 1978, citado por Gronn, 2002);
3. Creencias bien fundadas acerca de las capacidades de los colegas que ejercen el liderazgo;
4. Compromiso con las metas compartidas de la organización en su conjunto;
5. La cooperación en vez de la competencia como la mejor forma de promover la productividad dentro de la organización.

# Tendencias

Modelos de órdenes religiosas para el mundo secular

## Ejecutivos y líderes con alma

La empresa mira a la gestión ignaciana y benedictina

MARÍA-PAZ LÓPEZ  
Barcelona

**D**urante mil años monasterios y órdenes religiosas han funcionado como organizaciones que gestionaban personal motivado y al tiempo necesitado de líderes motivados, para intentar alcanzar ideales espirituales y religiosos pero también objetivos terre-

narios de Loyola, mientras que la abadía benedictina de Montserrat se estrena este 24 de octubre con unas jornadas sobre valores y liderazgo basadas en la regla de san Benito.

“Nuestras jornadas se enmarcan en una reflexión general sobre qué pueden aportar al mundo secular las tradiciones de gestión de nuestros monasterios, que son tradiciones milenarias”, señala el monje Manel Gasch, mayordomo –es decir, administrador– de la abadía de Montserrat. Sostiene Gasch que la regla concebida por san Benito de Nursia en el siglo VI es “pedagogía de la autoridad cristiana”, y que describe dos perfiles empresariales clarísimos: el padre abad equivaldría al presidente de una compañía, y el mayordomo del monasterio, al consejero delegado.

### EL ESPÍRITU DE LOS CURSOS

No es preciso ser creyente, pero la inspiración cristiana ayuda a comprender

nos. Ahora, las empresas, y en general las organizaciones con líderes al frente de equipos, están viendo que sus directivos pueden extraer enseñanzas de esa experiencia para aplicarlas a la dinámica empresarial, y las congregaciones religiosas miran de darles respuestas.

Así, por segundo año consecutivo, los jesuitas de la Cova de



Gasch, licenciado en Derecho con estudios de Filosofía y Teología, entronca con la tendencia que se da también en el mundo secular de que “el directivo debe escuchar a los empleados”.

En la traducción al mundanal ruido de los modos de liderazgo de un líder espiritual, los jesuitas han sido pioneros, como se ha visto en sus escuelas de negocios



Liderazgo Ignaciano



Ejercer el liderazgo desde la espiritualidad ignaciana  
Corrientes, 28 y 29 de abril 2012



3a edició

CURS  
DE LIDERATGE  
INSPIRAT EN  
L'ESPIRITUALITAT  
IGNASIANA



Pere Borràs  
Carlos Losada  
Josep M. Lozano  
i col·laboradors

Programa de formació en lideratge inspirat en l'espiritualitat ignasiana per a tots aquells que vulguin:

- Renovar el compromís amb el seu propòsit vital i professional.
- Descobrir el sant Ignasi líder i formador de líders.
- Redescobrir el lideratge en la clau ignasiana de «en tot servir i estimar».
- Adquirir habilitats directives.
- Tornar a la font d'experiència vital amb Déu.

Des d'una perspectiva ignasiana, el curs ofereix espai, temps i recursos per a reflexionar sobre la pròpia vida com a directiu, i proposa accions per estructurar i esdevenir un bon líder compromès amb el propòsit vital i professional.

El curs es realitza a la Cova de Sant Ignasi, matriu de l'espiritualitat ignasiana, d'on beu tota l'obra social, pedagògica, universitària, ONG, etc. que ha nascut d'ella.

S'intercalaran dinàmiques de grup amb estones personals de silenci i meditació.

# Claves del Liderazgo Ignaciano (Orozco, 2014)

1. La cooperación en vez de la competencia como la mejor forma de promover la productividad dentro de la organización

## CUIDARSE Y CUIDAR A LAS PERSONAS

- Velar por el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, en un ámbito de libertad (Cura personalis)
- Cuidar por la salud física, mental y espiritual de los colaboradores
- Cuidar o salvar la proposición del prójimo

2. Compromiso con las metas compartidas de la organización en su conjunto

## PRESERVAR LA UNION DEL "CUERPO APOSTOLICO" (fraternidad y alegría)

EXPERIENCIA DE EJERCICIOS ESPIRITUALES + El contacto con realidades de exclusión para no perder la humildad

## MANTENER LA PASION DE LOS MIEMBROS POR LA MISION

Distinguiendo medios y fines

3. Creencias bien fundadas acerca de las capacidades de los colegas que ejercen el liderazgo

## CUIDAR LOS MEDIOS

- Cuidar la conformación de los equipos de trabajo, para que sean complementarios en función de la misión (Cuidar la aceptación de nuevos)
- Cuidar la selección de los líderes para que inspiren confianza entre quienes se distribuirá el liderazgo
- Cuidar el recato y verdad en la comunicación
- Cuidar la toma de decisiones de asuntos trascendentes, en clave de discernimiento personal y comunitario (Centralismo democrático).
- Buen humor y templanza ante la adversidad

4. La confianza en los móviles de los colegas que ejercerán el liderazgo

5. La reflexión y diálogo como fundamento para una buena toma de decisiones

AMIGOS EN EL SEÑOR  
Unidos para la dispersión

Jaime Olaya, S.J.



MENSAJERO - SAL TERRAE

**1. Conservar la  
unión del cuerpo  
(animas)**

La cooperación en vez de la competencia como la mejor forma de promover la productividad dentro de la organización

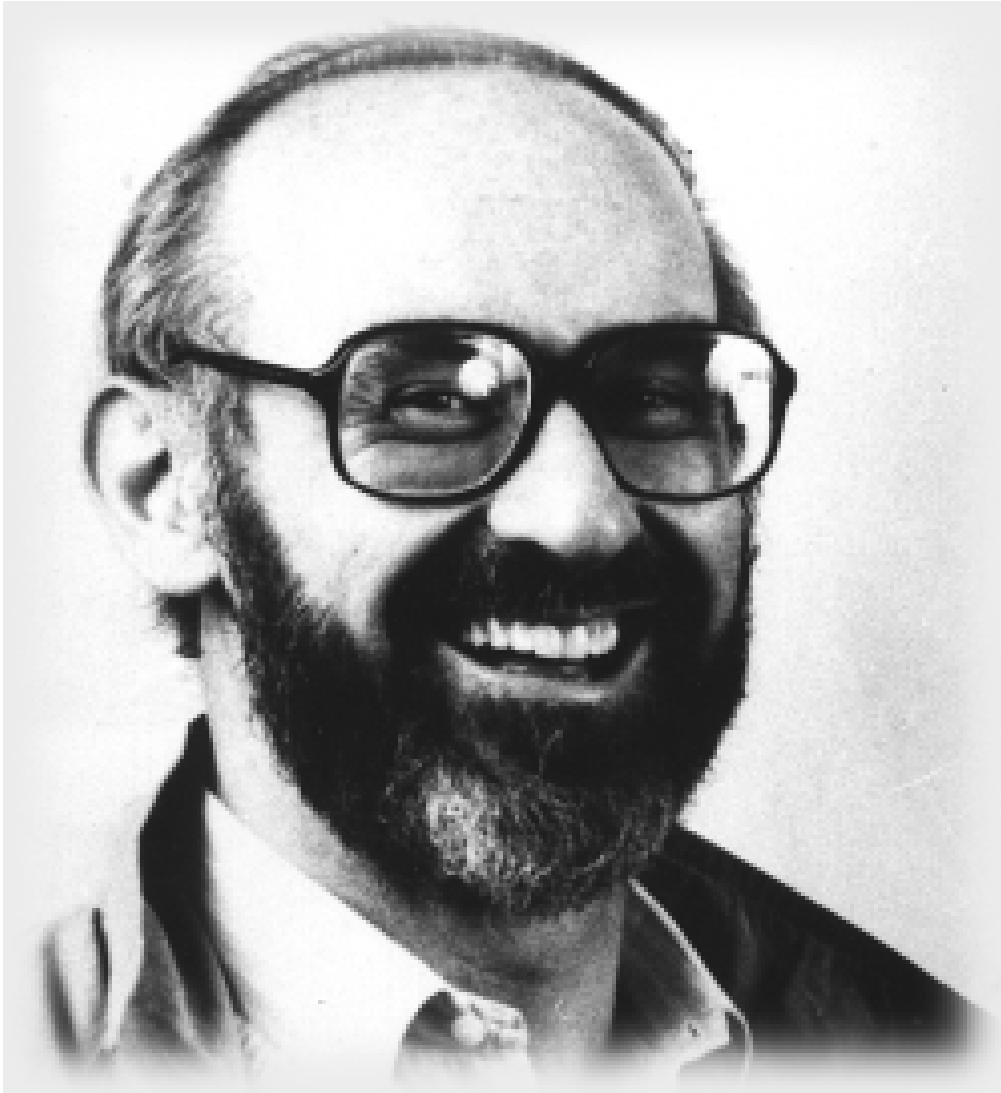
André de Jaer, S.J.

**FORMAR UN CUERPO  
PARA LA MISIÓN**

Lectura sapiencial de las  
*Constituciones de la Compañía de Jesús*



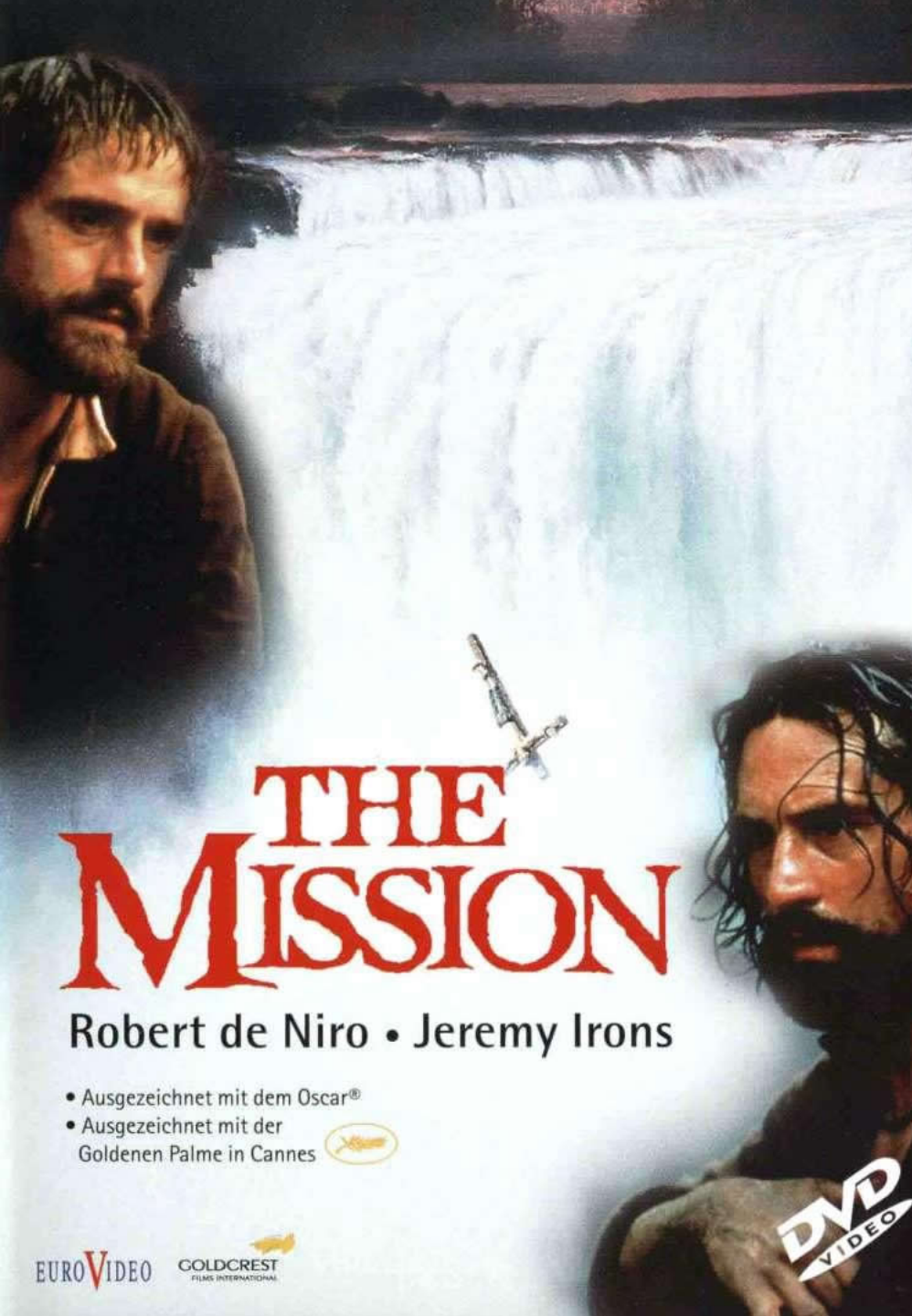
Mensajero - Sal Terrae



## PLAN PARA COMBATIR LA VIOLENCIA

3. Promover socialmente actitudes de cooperación y, sobre todo, *un estilo de vida austero y solidario, que refuerce el compartir y evitar el triunfo individualista.*

4. Propiciar aquel nuevo ordenamiento de las relaciones sociales que devuelva la totalidad de sus sentido a cada comportamiento y que obligue a cada actor (persona o grupo) a asumir la parte de responsabilidad social que le corresponde.



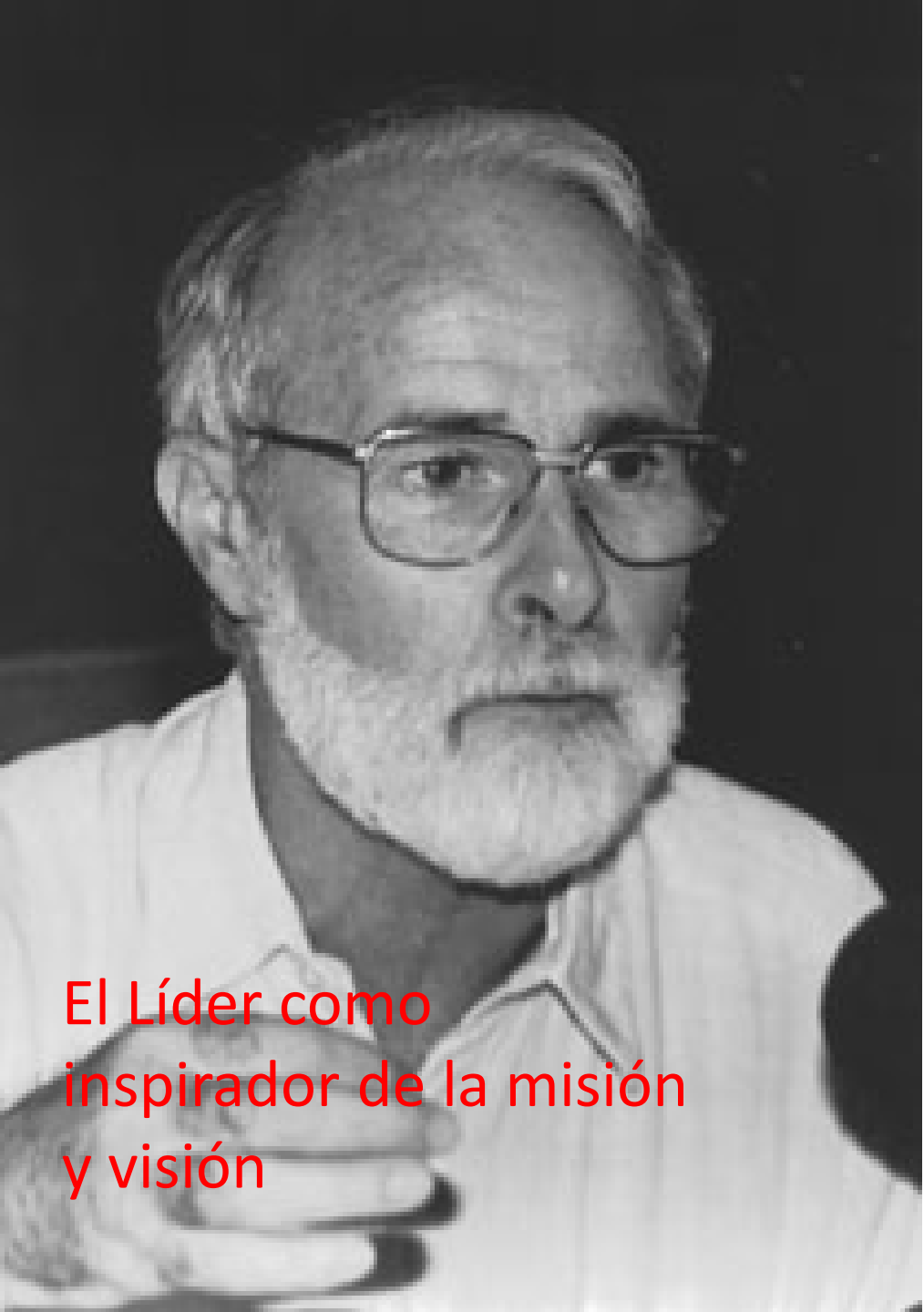
## 2. Conservar la pasión de los miembros de la misión





Estructura de Instrucción a los padres Jayo, Salmerón y Canisio enviados a la Universidad de Ingolstadt, Baviera (24 septiembre 1549): Caso Johann Maier von Eck		
Fines de la misión	Modo de proceder y medios para alcanzar cada fin (Ejemplos)	Modo de proceder y medios comunes para alcanzar ambos fines (Ejemplo)
<p><b>Fin principal:</b> "ayudar a la Universidad de Ingolstadt y, en lo posible, a toda Alemania en lo pertinente a la pureza de la fe, obediencia a la Iglesia, y en fin, a la sólida y sana doctrina y a las buenas costumbres".</p>	<p>8. "A los que son cabezas de los adversarios, si los hay, y aquellos que sobresalen entre los herejes o entre los sospechosos, y no parecan del todo obstinados, cuiden de hacerseles amigos y de ir poco a poco y con destreza y con muestras de mucho amor apartándoles de sus errores..."</p>	<p>7. "Donde haya facciones y partidos diversos, no se opongan a ninguno, sino que muestren estar como en medio y que aman a unos y a otros".</p>
<p><b>Fin secundario:</b> "Como fin secundario tendrán el promover la Compañía en Alemania, cuidando particularmente se erijan colegios de la Compañía en Ingolstadt y en otras partes, siempre a gloria de Dios y bien común.</p>	<p>2. "Cuidese de que los que puedan mover al Duque de Baviera y a otros que están o con él, como Eck, a fundar allí un colegio, no hagan mención de esto, sino que de tal modo impriman las ideas en sus almas, que ellos de por sí suavemente saquen la consecuencia".</p>	

Claridad de  
medios y  
fines sin  
confundirlos



El Líder como  
inspirador de la misión  
y visión



# Xabier Gorostiaga

## Cambio de época...

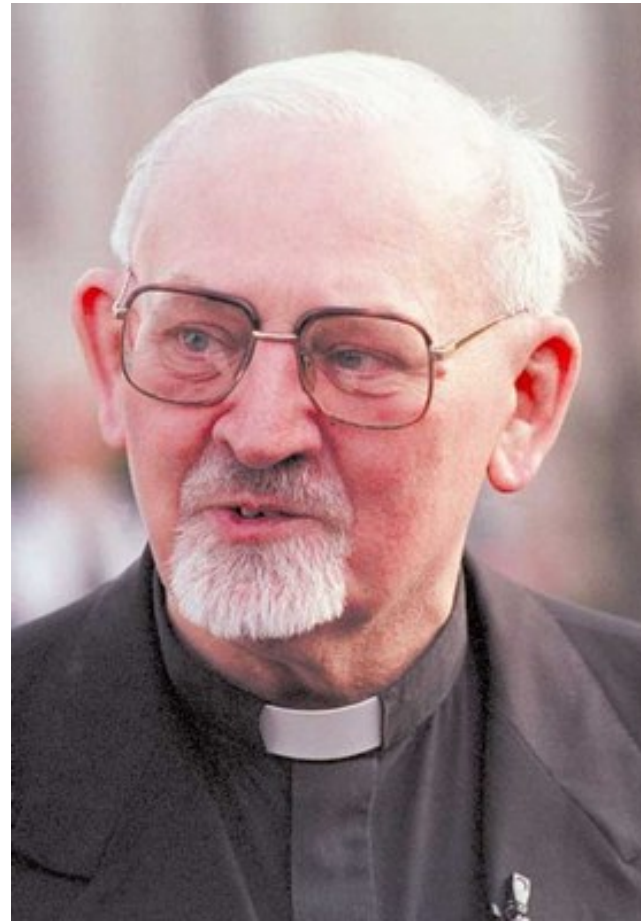
### Una visión del siglo XXI desde los 90



Compilación  
Enrique Alvarado Martínez

## Mantener consistencia y digno de confianza

*“Como el bien o mal ser de la cabeza redunda a todo el cuerpo, sumamente importa que la elección del Prepósito General sea qual se dixo en la nona parte, y tras esta elección resta la de los inferiores Prepósitos en las provincias y colegios y casas de la Compañía. Porque quales fueren estos, tales serán a una mano los inferiores. (Cons 10:820 8).*”





Procurar equipos  
complementarios  
acorde a la misión



**Amando López:** Don de consejo, alegría y ternura

**Juan Ramón Moreno:** Agudo, culto, formador y director espiritual

**Joaquín López y López:** educador y educador popular



**Ignacio Ellacuría:** riguroso intelectual, habilidad sociopolítica

**Segundo Montes:** Intelectual y pastor

**Ignacio Martín Baró:** el académico humanista,



(Liderazgo compartido)

*Jean-Claude Dhôtel*

# *Discernir en común*

*Guía práctica  
del discernimiento  
comunitario*



**Procurar discernimiento individual y en comunidad (Centralismo democrático)**

CURA  
PERSONALIS

.....  
CARE FOR  
THE WHOLE

PERSON



Velar por el desarrollo personal y profesional de los colaboradores

Cuidar por la salud física, mental y espiritual de los colaboradores

Salvar la proposición del prójimo

Todo buen cristiano ha de inclinarse  
más a salvar la proposición del  
prójimo que a condenarla

#IgnaciodeLoyola





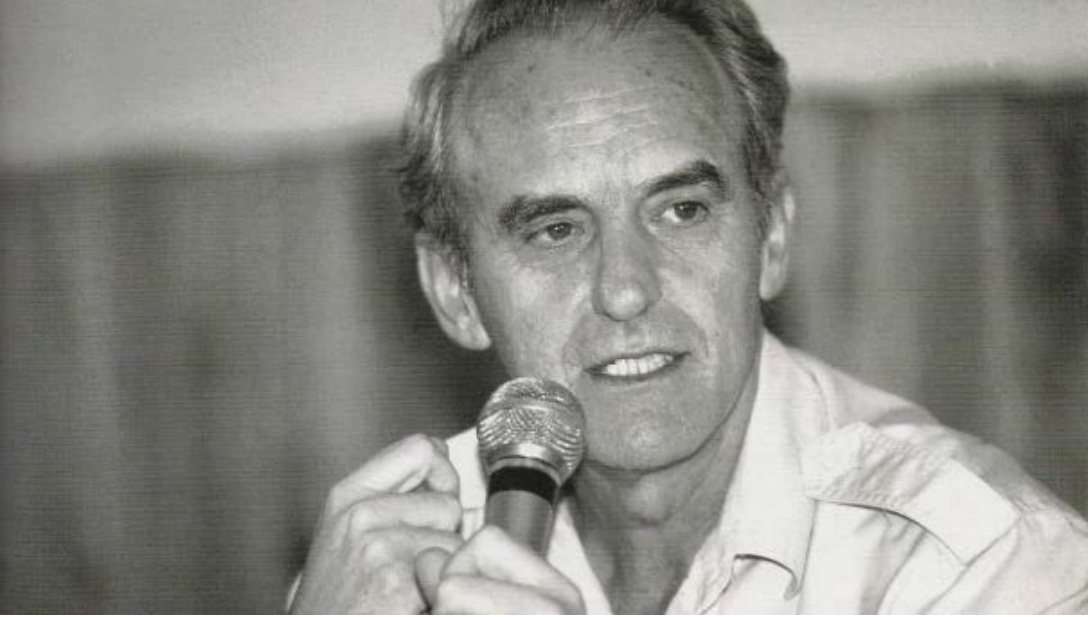


**EJECUTADO**  
**NO TUVO**  
**JUICIO**

Hace 84 años, un 23 de noviembre, fue ultimado el padre Miguel Agustín Pro, en donde hoy se localizan las instalaciones de la Lotería Nacional. Se le acusó de estar implicado en un atentado contra el entonces ex presidente Álvaro Obregón; antes de morir, abrió los brazos en una cruz y gritó: "¡Viva Cristo Rey!".



**Buen humor y templanza ante la adversidad**



Ignacio  
**Ellacuría**

---

**Escritos  
universitarios**



**EXPERIENCIA DE SERVICIO ENTRE LOS POBRES, EXCLUIDOS O  
MARGINADOS**



La Universidad Centroamericana  
José Simeón Cañas y la Facultad de Ingeniería  
y Arquitectura tienen el agrado de invitarle a la

### Misa en memoria a Jon de Cortina, S.J.

Día : Martes 8 de diciembre de 2015  
Hora: 5:30 p.m.  
Lugar: Capilla de la UCA

Jon de Cortina, S.J.  
1934-2005

"Quisiera seguir animando a que seamos  
comunidades organizadas, que vivamos esta  
organización, que fue la que nos ha hecho  
llegar hasta aquí" (Jon de Cortina, S.J.).

(Jon de Cortina - Homilía 13<sup>o</sup> aniversario  
de repoblación de Guaymala).

