

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: ¿CÓMO SE FORMAN LÍDERES EMPRESARIALES CON VALORES? LECCIONES DESDE LA INSPIRACIÓN IGNACIANA

FROM THEORY TO PRACTICE: HOW ARE BUSINESS LEADERS NURTURED? LESSONS FROM THE IGNATIAN- INSPIRED PERSPECTIVE

José M. Guibert Ucín
Rector de la Universidad de Deusto

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2333>

Recibido el 21 de junio de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

No basta con tener teorías sobre qué es un buen liderazgo o qué características queremos que tenga una persona líder. Hay que buscar evidencia sobre modelos exitosos de desarrollo de liderazgo. Muchas investigaciones analizan la influencia de lo religioso en el liderazgo, que une el desarrollo moral y espiritual. Esto se nota en áreas como la toma de decisiones, la gestión de personas, la definición de la misión de la organización, la responsabilidad social hacia los distintos afectados, el sentido del trabajo y búsqueda de significado, el cuidado en el desarrollo de carreras profesionales, etc. Siguiendo ejemplos relacionados con la Compañía de Jesús, un ejemplo de un modelo de desarrollo de liderazgo unido a formación en valores debería tener un planteamiento holístico que tiene en cuenta varios pasos: planificación personalizada, experiencias y pruebas, reflexión, evaluación, formación y lecturas, acompañamiento y tutorización.

Palabras clave: Desarrollo de liderazgo, espiritualidad ignaciana, espiritualidad en el trabajo, ética empresarial.

SUMMARY

It is not enough to have theories about what good leadership is or what characteristics we want a leader to have. There is a need for evidence of successful leadership development models. Much research has analyzed the influence of religion on leadership, which links moral and spiritual development. This is evident in areas such as decision-making, people management, the definition of the organization's mission, social responsibility towards those affected, the meaning of work and the search for meaning, care in the development of professional careers etc. Following examples related to the Society of Jesus, a leadership development model coupled with training on values should have a holistic approach that takes into account several steps: personalized planning, experiences and tests, reflection, evaluation, training and readings, accompaniment and tutoring.

Keywords: Leadership development, ignatian spirituality, spirituality in the workplace, business ethics.

1. Introducción

Las empresas son organizaciones poderosas. Influyen en las vidas laborales y en cómo se utilizan los recursos del mundo. ¿Pueden sus líderes contribuir al bien común, además de hacer que los bienes y servicios se produzcan de modo eficiente?

Este artículo profundiza en la cuestión de los valores unida a la vida empresarial. Y lo hace con una perspectiva concreta: la visión religiosa. La pregunta de fondo que guía la investigación realizada es: ¿Puede una confesión religiosa aportar algo a la mejora del liderazgo y la gestión empresarial? Más aún, ¿se puede “demostrar” algo? ¿podemos referirnos a algún estudio real que presente indicios “empíricos” o “científicos” sobre la cuestión?

Por ello, para focalizar el estudio, me fijo en una concreción dentro de ese campo: el liderazgo ignaciano, es decir la forma de gobierno y relación humana que viene de una espiritualidad concreta, la ignaciana, y que se ha llevado a cabo durante siglos por miles de personas e instituciones relacionadas con la Compañía de Jesús, los jesuitas y laicos de dichas entidades.

En estas páginas realizo una revisión de literatura relativa a este dilema, en concreto, de bibliografía referente al potencial impacto que el liderazgo ignaciano tiene en la vida de organizaciones y empresas. Hay decenas de estudios empíricos, con encuestas y datos, que analizan este tema y llegan a conclusiones parciales. Presento aquí lo que resulta ser más relevante. Personas con sensibilidad religiosa y con responsabilidades de liderazgo pueden sacar sus propias conclusiones a partir de lo que aquí escribo. Además, puede ser útil para gestores y consultores, y, por otro lado, también para estudiosos, ya sea del liderazgo empresarial como del hecho religioso.

2. Las cuestiones en juego

En la literatura sobre este tema hay varias preguntas que se analizan y que conviene no mezclar, pues cada una tiene su entidad (Rothausen, 2017). En las páginas que siguen abordo tres cuestiones que conviene distinguir: la formación de líderes, la dimensión ética, y el aporte de las religiones. Para profundizar en estos tres asuntos, me planteo preguntas como las que siguen.

Formación de líderes - Desarrollo de liderazgo

Más allá de hacer ejercicios teóricos o formulaciones programáticas bienintencionadas y de describir modelos teóricos de liderazgo, ¿existen evidencias en las ciencias de gestión empresarial como para crear un modelo de mejora de liderazgo? ¿hay datos empíricos para afirmar cómo se forma una persona líder? ¿hay algún un modelo de creación o adiestramiento en liderazgo basado en pruebas?

La primera respuesta a estas preguntas es afirmar que el tema del desarrollo de la persona líder en la empresa está aún por ser investigado. Cómo aprendemos a ser líderes es algo todavía a ser analizado.

El estudio del liderazgo en las ciencias empresariales comenzó hace casi un siglo. Dentro de este ámbito, el subcampo de “formación de líderes” es algo más nuevo, pues tiene menos de un cuarto de siglo. Una cosa es teorizar sobre qué es un buen líder y describir sus rasgos. Otra cosa es cómo se llega a serlo, pues no basta con hacer una descripción aséptica. Comienza a haber estudios sobre la formación de líderes y su resultado. El paso siguiente es crear modelos de formación basados en evidencias.

En un trabajo anterior publicado en *Boletín de Estudios Económicos*, en 2016, ya describí elementos del liderazgo ignaciano. En un libro reciente, de 2021, realizo una descripción más amplia de dicho modelo de liderazgo. Ahora, en este artículo no investigo sobre lo que es lo ignaciano, sino que la pregunta que motiva mi investigación es cómo se alcanza dicho modelo de liderazgo. Es decir, no basta con quedarse con formulaciones concretas, por muy coherentes o sugerentes que nos parezcan, sino que hay que pensar en cómo formarse para llegar a ponerlas en práctica.

El punto de partida de esta reflexión es la constatación de que las aproximaciones actuales al desarrollo de los líderes en general no son suficientes. Por un lado, la literatura señala que hay brechas o saltos entre la educación empresarial (*business education*) y la formación de líderes (*business leadership development*). No se pueden confundir las ciencias del *management* con el liderazgo.

Por otro lado, los que analizan el hecho del liderazgo funcionan frecuentemente con modelos de competencias. Se identifican listas de cualidades, habilidades y comportamientos. Pero hay otra brecha, la existente entre los meros listados de competencias y el cómo ser capaz de llevarlas a cabo o prepararse para implementarlas.

Liderazgo ético - Desarrollo moral

La segunda cuestión está relacionada con la dimensión moral. ¿Se puede incluir el progreso moral en un modelo de desarrollo de la persona líder? ¿Los que teorizan sobre la creación de líderes tienen en cuenta las cuestiones éticas o morales? ¿Tiene aquí un papel propio la cuestión de los valores? ¿Cómo desarrollan los líderes el conjunto de sus capacidades, tanto las relativas a la efectividad como a la visión ética o moral?

A modo de ejemplo, algunos de los valores a tener en cuenta son los que formula Hanson (2008): ejercer el poder en servicio; unir competencia con apertura de miras, profundidad y compasión; ser conscientes del impacto de las empresas en las personas y las organizaciones; crear comunidad y respetar la dignidad humana individual; caer en la cuenta que decisiones que son legales pueden ser a la vez poco éticas o demasiado egoístas, etc.

El desarrollo de la persona líder implica asumir cierta responsabilidad personal en su tarea como líder, y preguntarse qué está buscando (fines) y cómo (medios). Esas listas de competencias de liderazgo en la que profundizan los expertos están definidas para beneficiar a las organizaciones. Normalmente no se incluyen resultados relacionados con el bien común, la ética, el amor altruista o los derechos humanos.

En los planes de formación en liderazgo se da más peso a lo instrumental que al propósito. Según esos programas, el buen liderazgo es el eficiente. Un buen líder mueve a la acción, con el foco en una visión, buscando un impacto preciso. El propósito implícito es el bien de la empresa, siendo este “bien” el cómo generar beneficio a corto plazo para los accionistas, más que balancearlos con otros aportes al bien común. No se evalúa lo digno o no de la visión o del impacto. Los fines se dan por sentados y no se explicitan o examinan demasiado.

De hecho, si los propósitos no se estudian o discuten de modo explícito, los fines tienden a reducirse a lo económico o a la supervivencia. O los fines son cumplir con lo que dicen índices, clasificaciones o rankings externos.

Existen escuelas de ciencias empresariales que buscan, en la formación que ofrecen, atender estas cuestiones relacionadas con la ética (Hanson, 2008). Algunas no lo hacen pues les basta con enseñar a introducirse en el mercado y a ser competitivo. Hacer más eficiente la economía a la que se sirve es un valor. Pero algo mayor es lo que se pretende en estas páginas y de hecho ya se hace en bastantes lugares. El reto siem-

pre es hacerlo de modo conectado y no separado de lo sustantivo o central del trabajo de formación en una institución académica.

Fernández Fernández (2018) destaca que fue en los años noventa del siglo pasado cuando el estudio del liderazgo pasó a conectarse con el de los valores y con la ética. Al considerar el liderazgo desde el punto de vista moral, busca conciliar ética y eficiencia y aborda temas que pocas veces analiza la literatura: el contrapeso de poderes en el ejercicio de autoridad, la autonomía, la libertad o el respeto entre líderes y seguidores, etc.

Al apelar a la constitución ética de la persona humana, hemos de decir que el liderazgo y la gestión organizativa están unidos a la ética empresarial. Todos somos líderes, al menos de nosotros mismos. También somos responsables de lo que hacemos y de cómo nos hacemos como personas. La tarea moral incluye la tarea de construir el carácter propio. Desde ahí podremos liderar esfuerzos en servicio al bien común.

En esta década hemos dado el paso de justificar de modo más decidido cómo crear valor social incluso en contextos de negocios lucrativos. No todo el beneficio es igual. Hay que justificar beneficios que incluyan finalidad social, que a su vez representan una forma más elevada de capitalismo enfocada en atender las grandes necesidades humanas (Pavlovich & Corner, 2014). El concepto de “valor compartido” hace referencia a la creación de valor que atiende necesidades sociales y comunitarias y que diseña cadenas de valor que también generan valor económico (Porter & Kramer, 2011). Quieren reinventar el capitalismo. Esa creación de valor compartido necesita un marco ético.

Espiritualidad en el trabajo - Desarrollo espiritual

El tercer ámbito de reflexión está relacionado con el rol que puede tener en todo lo anterior el liderazgo explícitamente espiritual. ¿Pueden incluirse las teorías de una tradición espiritual en el modelo de liderazgo? ¿Qué aportan las prácticas de una familia religiosa y el desarrollo espiritual en el desarrollo del liderazgo?

El desarrollo espiritual invita dos actitudes, una referida a la intención personal y la otra al contenido de la tarea. Por un lado, cuestiona el propósito de una persona en la vida, buscando una intención en lo que se hace. Y esto se aplica al trabajo. En el caso de la vida empresarial lleva a plantearse de modo más amplio la complejidad moral del trabajo de líder. Por otro lado, el compromiso espiritual invita a buscar balancear el

beneficio económico de la empresa con fines más elevados relacionados con el bien común.

Idealmente, los líderes evolucionan de un liderazgo transaccional a otro transformacional y de aquí a la visión trascendental. El primer modelo (transaccional) se fija sobre todo en lograr los objetivos como sea, dentro de la ley. En concreto, encauzando el comportamiento de las personas a base de premios y castigos. El segundo modelo (transformacional) da un paso más, busca cambiar las personas, cambiar al líder y cambiar la organización si hace falta, para llegar a los objetivos. El tercer modelo (trascendental) lo que busca es integrar fines más amplios.

El problema, según se detecta, es que el liderazgo transformacional puede quedarse en transformar la empresa para lograr sus fines corporativos, sin preocuparse por otros fines sociales. ¿Qué diferencia hay, entonces, entre los líderes empresariales que entienden que su finalidad última es facilitar o ayudar al bien común, y los que quieren perseguir solo los fines institucionales, dicho de otra manera, aumentar el beneficio de unos pocos de la sociedad? ¿Qué hacer para que los conceptos transformacionales no se diluyan en fomentar el cambio y la innovación para beneficiar solo a los fines institucionales?

La pregunta que nos queda en esta tercera cuestión es qué aporta la espiritualidad. Dedico la siguiente sección a profundizar en este tema.

3. Liderazgo espiritual

Hay bastantes investigaciones que analizan la influencia de lo religioso en el liderazgo. Es muy relevante conocer qué elementos de liderazgo asocian estos escritores con lo religioso. En las siguientes páginas realizo un barrido por estudios significativos sobre este tema del liderazgo espiritual realizados en el mundo ignaciano.

Dawson (2020) estudia un aspecto concreto que una organización puede realizar con sus personas: fomentar la “inteligencia espiritual”. Según la teoría de las inteligencias múltiples, la inteligencia espiritual se asocia a competencias como la búsqueda de significado a la vida, la realización de reflexiones sobre el sentido y finalidad de la vida y de la existencia, dar sentido incluso al fracaso, el cuestionamiento de la naturaleza de la realidad, sentir distintos niveles de conciencia, unir el trabajo y las decisiones con el sentido de la vida, etc.

Se valora la espiritualidad como método para poner sentido y significado a lo que se hace en el trabajo. Se hace equivaler “espiritualidad”

con “búsqueda de significado”, en concreto, con un conjunto de creencias que conectan a la persona con algo fuera de uno mismo (Dios, naturaleza, energía...).

Un estudio de una universidad jesuita norteamericana (Martin, 2013) analiza la cuestión de la espiritualidad en el trabajo. Señala, tras su encuesta, qué dimensiones de la espiritualidad personal se consideran más importantes. Estos son, por orden de importancia, los que siguen: gratitud, empatía y honestidad (para más del 50% de los encuestados), valores éticos, humildad, salir de uno mismo, finalidad mayor (más del 30%), crecimiento, servicio, reflexión, significado profundo, conexión (más del 25%), oración, compasión, práctica religiosa (más del 15%).

Estima que tratar el tema de la espiritualidad puede ser relevante para los consultores que analizan los retos de los puestos de trabajo como son el liderazgo, la eficacia de los equipos, el manejo del estrés y la resolución de conflictos.

Cómo se alimenta dicha espiritualidad es algo muy individual y personal. Sin embargo, las barreras a la expresión de lo espiritual no inhiben su vivencia. La espiritualidad está presente y activa en el puesto de trabajo, principalmente al considerar el trato de modo “justo” a las otras personas y al considerar cómo ir más allá de uno mismo.

Intuiciones ignacianas

Para el prolífico escritor Martin (2010) las cuatro características esenciales de la espiritualidad ignaciana son: encontrar a Dios en todo; llegar a ser contemplativo en la acción; mirar al mundo en modo encarnacional; buscar libertad y desapego.

La espiritualidad ignaciana (Nullens, 2019) es un recurso valioso para hacer de puente entre la autoconciencia y el liderazgo moralmente responsable. Está dirigida al mundo, sale de uno mismo y va más allá de la experiencia primaria. Está orientada al bien común, por eso es útil para pensar en liderazgo moral.

Scharmer (2016) también se ha convertido en un referente de ir de lo externo a lo interno, de pasar de lo meramente superficial a sentir las cosas en la profundidad, para así actuar de modo más integrado.

Fernández Fernández (2018) destaca cómo es parte la cultura de la Compañía de Jesús cuidar en las personas la tarea de “hacerse” o “auto-productirse”. Buscar construir el carácter propio y desde ese cuidado de la persona poder empeñarse en el servicio a los demás. Esto es parte del liderazgo ignaciano.

Trinidad (2020) utiliza la expresión “tensiones creativas” al aplicar criterios ignacianos a las organizaciones. Se refiere a las instituciones de educación superior, pero bien se puede aplicar esto a otro tipo de organizaciones y empresas.

Incide en los equilibrios a lograr entre mantener, para los estudiantes, una educación profesional e integral (*holistic*); en el profesorado, entre su carrera personal y el compromiso con la institución; en las instituciones, balance entre enseñanza e investigación, y servicio por la fe y la justicia. El diálogo y el discernimiento son caminos de creatividad ante estas tensiones.

El gran reto es conseguir que el sustantivo universidad y el adjetivo jesuita se enriquezcan uno al otro. Lo mismo podemos afirmar, como ejemplo de tensión creativa, sobre la relación entre los términos empresa u organización, por un lado, con los adjetivos humanista, ética, ciudadana o responsable, por otro.

Kalscheur (2006) se plantea la pregunta de si los abogados pueden practicar el derecho solo para ganarse la vida, de modo separado de lo que piensan y de las cuestiones personalmente vitales que les importan. El derecho es un modo prestigioso de ganarse la vida. La cuestión es en qué medida puede un profesional dividir la vida en dos compartimentos separados y descoordinados: la vida persona y la vida profesional.

Señala que esto es fuente de estrés, soledad, depresión y ansiedad. La pregunta para el profesional jurista es cómo trabaja Dios en el mundo del derecho.

La respuesta ignaciana es experimentar el sentirse instrumento de Dios, considerar cómo Dios trabaja conmigo y por medio de mí. En el fondo es pensar cómo es posible ser llevado por Dios. Es buscar sentido y unidad en la vida sintiéndose en manos de Dios, también en el trabajo. Más que dar ideas o teorías, el aporte ignaciano es promover una experiencia. Ésta consiste en dedicar tiempo personal a sentir, a cuidar una sensibilidad que cotidianamente examine cómo Dios trabaja en mí, en los hechos de cada día. Y de aquí sacar aprendizajes y conclusiones personales también para la vida laboral. Se trata de buscar luz en la vida a partir de la oración personal, es decir, en la reflexión personal.

Visión contracultural

Otro estudio (Kelly, 2020) destaca que la visión ignaciana puede ser contracultural: no basar la vida en el interés propio, sino entender la rea-

lización humana como algo basado en “una misión de reconciliar y recrear unas relaciones justas con Dios, con los otros y con la creación” (CG 35, Dec 3, n12, 2008). ¿Se pueden tomar decisiones basadas en el compromiso por la fe, a pesar de ser negativo para los intereses cortoplacistas de tu organización?

La indiferencia ante la riqueza, la disponibilidad a admitir insultos injustificados, el preocuparte más por las personas que por la eficiencia, el sacrificarte por otros sin beneficio para ti, el ser humilde, el fomentar el amor y la donación personal... son valores ignacianos y a la vez contraculturales.

Cómo razonamos (lo cognitivo) y qué pensamos sobre nuestro modo de pensar (lo metacognitivo) nos lleva a cuestionar cómo interaccionamos con otras personas de otra cultura, de otro modo de pensar o de otro nivel socioeconómico. Es distinto considerar qué es líder efectivo o exitoso, según Maquiavelo o Hitler o Teresa de Calcuta. ¿Qué son medios, qué son fines? Para unos es virtud ser individualista, competitivo y consumista. Para otros, en cambio, vicio.

La mentalidad ignaciana busca unir diversas perspectivas, para lograr una visión lo más amplia posible de la verdad. Se hablado a veces de “cosmovisión” (*worldview*) ignaciana haciendo referencia a documentos oficiales de la Compañía que quieren actualizar de modo amplio qué significa hoy ser “ignaciano”.

Un ejemplo de listado de características lo realiza Tilghman-Havens (2020) al pensar en un liderazgo ignaciano con conciencia de ciudadanía global: afirmación del mundo, amplitud de miras, énfasis en la libertad, conciencia de que el amor de Dios es más poderoso que la debilidad humana, altruismo y necesidad de discernimiento.

Escuelas de negocio

Hace unos años, estudiantes de grado y posgrado y antiguos alumnos de cuatro escuelas de negocios de la Compañía de Jesús norteamericana hicieron una reflexión sobre prácticas empresariales responsables (Kaltcheva et al., 2016). En el listado resultante destacaban estas acciones:

- se implica en operaciones medioambientalmente sostenibles
- provee buenas condiciones de trabajo a sus empleados
- no discrimina entre empleados
- promueve el bienestar del consumidor

- no explota a consumidores vulnerables
- no promueve el sobre-consumo
- evita la obsolescencia programada
- se nutre de proveedores locales
- patrocina eventos de la comunidad local
- no hace daño a animales

Esta serie de prácticas refleja lo que pensaban los estudiantes. Entre éstas, las cuestiones relacionadas con el empleo son las más destacadas y priorizadas.

Lecourt & Pauchart (2011) realizaron un estudio, a base de entrevistas en profundidad, a veinte altos directivos, laicos y laicas (no miembros de órdenes religiosas o sacerdotes) de distintas empresas que habían practicado la espiritualidad ignaciana durante muchos años

Vivir el trabajo desde la espiritualidad no les lleva a convertir a otros o a hacer proselitismo. Más bien a una actitud contemplativa que incluye el deseo de que su trabajo sea una apertura a la trascendencia, dejando que la divinidad se haga presente en la vida diaria, y llevando a cabo un liderazgo con valores. Les lleva a creer que participan en la co-creación y en la transformación del mundo, desde tres tipos de innovaciones creativas: innovaciones tecnológicas y materiales, creación de empleo, desarrollo de relaciones entre personas. El estudio demuestra que sus actitudes de liderazgo están influenciadas por sus valores espirituales. Y esto tiene su repercusión en las organizaciones.

Discernimiento en común

Aplicar el discernimiento ignaciano a la toma de decisiones corporativas es uno de los principales aportes del liderazgo ignaciano (Aru & Renu, 2021).

Es un ejercicio que facilita utilizar no solo competencias racionales, sino también integrar competencias morales y emocionales. Busca cuidar los procesos de decisiones, tomar mejores y más robustas opciones, conectadas con la visión original de las organizaciones, que provoquen consolación y plenitud. ¿Cuál es el método? La conversación profunda, escuchar a lo hondo de cada uno, sus pensamientos y sentimientos. Abrirse interiormente, pedir luz a Dios y confiar.

Creary (2007) sostiene que una de las características del discernimiento en común aplicado al gobierno de las corporaciones es generar mecanismos de escucha y participación, de modo que se genera un talan-

te más inclusivo en el gobierno de las organizaciones. Son valores de la tradición jesuita, que incluye un liderazgo más colaborativo y dialogal y abierto a escuchar voces y valoraciones de distintas áreas y niveles de una organización.

Un criterio básico de discernimiento en la vida cristiana es evitar realizar elecciones por el ego y basadas en el miedo y, en cambio, buscar realizarlas desde el amor altruista y la libertad verdadera. Hay fuerzas interiores que nos mueven al interés propio, se basan en el miedo y nos llevan a buscar seguridad y control por medio de dinero, poder y estatus. Otras fuerzas, en cambio nos invitan a contribuir al bien común. Esto provoca en nuestro interior distintos estados de ánimo: unos más alegres y pacíficos, otros más unidos a la depresión, adicción y ansiedad.

El reto es integrar fines “altos” en medio de los objetivos “normales” de un gestor. Una cosa es lograr una promoción personal o conseguir que tu organización tenga una mayor cuota de mercado, entre en un sector nuevo, consiga nuevos clientes o logre cierta acreditación. Eso no es en sí malo, no hay nada negativo en ello. Pero como finalidad, estos objetivos están, podemos decir, espiritualmente vacíos. El reto es discernir para integrar propósitos más elevados en la vida ordinaria de la empresa. El discernimiento personal invita a unir esos fines con objetivos relacionados con el bien común. Y eso está llamado a estar ligado a una vivencia personal, es decir, a realizar algo que resulte personalmente gratificante, plenificante o realizante y que sea espiritualmente significativo.

4. Cómo crear líderes éticos

Como he señalado arriba, hay mucha más literatura sobre lo que es o debe ser un líder ético que sobre cómo se logra uno o cómo se forma. Las ciencias humanas aportan a la literatura del liderazgo argumentos y consideraciones sobre si los líderes realizan lo correcto (medios), para objetivos justos (finalidades), por razones justas (motivación). Como también he señalado, desde las religiones y desde la perspectiva ignaciana, también se hacen aportaciones. La clave es, más allá de hacer descripciones, cómo llegar a vivir lo que se proclama.

Hay autores que han hecho reflexiones sobre el cambio y la mejora aplicados al mundo empresarial y del liderazgo buscando cómo llegar a ser líder con unos valores específicos. Algunos ejemplos son los que siguen: Moberg & Calkings (2001) se inspiran en los Ejercicios Espirituales para aplicar sus intuiciones a la reflexión en el mundo del

trabajo y fomentar el cambio y la mejora de la dimensión ética. Mauri et al. (2019) estudian cómo aplicar la pedagogía ignaciana a la formación en ciencias empresariales. Se basan para ello en los cinco componentes de dicho enfoque educativo: contexto, experiencia, reflexión, acción, evaluación. Fry (2003), Darmanin (2005) y Low y Ayoko (2020) también tratan la cuestión del desarrollo o formación de líderes, unido al tema del liderazgo espiritual.

En esta parte del artículo utilizaré el esquema que propone Rothausen (2017) con el que quiere hacer su aporte sobre cómo se forma un líder empresarial. Para ello plantea un proceso son seis elementos: planificación, experiencias, reflexión, evaluación, educación y relaciones. Comparto la visión de esta autora que señala que, si no se tienen en cuenta estos seis elementos, es difícil formar líderes con un sentido particular. Coincide además con buena parte de las prácticas del gobierno jesuita estándar.

Planificación

En una planificación incluimos tanto objetivos o estrategias genéricas como fines específicos. En el caso que nos ocupa, tienen que aparecer los elementos de liderazgo que queremos desarrollar, ya sean de desarrollo personal como de misión.

Las planificaciones sobre formación de líderes son más efectivas cuanto más personalizadas sean. Tienen que tener en cuenta también la disposición de la persona que va a entrar en ese proceso formativo. Como se dice al comienzo de los Ejercicios Espirituales, el que más fruto saca de la experiencia es el que más motivado está y entra en ella con más ánimo y generosidad personal.

Experiencia

El aprendizaje experiencial es parte de la pedagogía y espiritualidad ignacianas. Cuando se hacen con un objetivo personal tienen más efecto. Da mucho fruto el reflexionar sobre lo experimentado.

Rothausen (2017) señala experiencias concretas que pueden ser especialmente fructíferas en la formación de líderes: crear cambio, probar puestos de mayor responsabilidad, enfrentarse a dificultades, sufrir presión externa, buscar sentido y significado, pasar por situaciones de incertidumbre, trabajar sin autoridad formal, tener diversidad de seguidores,

cruzar fronteras, etc. Plantear experiencias y fines en dichas situaciones es formativo.

En realidad, podemos añadir aquí, en el lenguaje original de san Ignacio no existía la palabra “formación”. Utilizaba el término “probación”. Formación parece indicar que existe un troquel o molde bajo el cual hay que formar a distintas personas de modo homogéneo. En cambio, probación sugiere más que la persona, desde su particularidad y complejidad, se enfrenta a una experiencia y ella misma considera cómo reacciona y que aprende según su estilo y forma de ser.

La experiencia es campo de aprendizaje y de desarrollo. No todos aprenden de la experiencia. Pueden no aprender nada. O pueden hacer lecturas equivocadas o dañinas de lo que les está pasando. Hay que saber pasar de transacción a transformación y de aquí a trascendencia. Eso es una tarea personal. Coincide con lo que en la literatura sobre educación se señala acerca de aprendizaje en acción y de aprendizaje experiencial. Entrar en procesos así es ir más allá del mero “saber” una lista de competencias.

Incluso, hay que llegar a ver el liderazgo como una vocación, ver en esta tarea una llamada, buscar un propósito, hacer que el trabajo sea significativo, en servicio de otros y de una misión. Estar atento a lo vivido en las experiencias de liderazgo es el modo de avanzar en un estilo individual de liderazgo y así servir mejor desde las características personales propias.

Reflexión

Reflexionar si se van cumpliendo los fines y objetivos es necesario para el aprendizaje. Estos se deben adaptar a las circunstancias y resultados obtenidos en las experiencias. Los éxitos y fracasos y las distintas intuiciones que uno va teniendo han de ser analizados personalmente (Coughlin, 2018; Delbecq, 2016).

La formación en liderazgo implica reflexionar sobre la experiencia. Un trabajo personal invita a profundizar en el rol del líder y asumirlo como parte de su identidad y responsabilidad. Esto, que es una tarea intrapersonal, lleva a cuestiones interpersonales. El no asumir de modo personal el rol de líder (*personal ownership*), preocupándose por lo que tiene de implicación personal del propio desarrollo, lleva a fracasar en el desarrollo del liderazgo, entendido como actividad interpersonal.

Las notas personales son un buen medio para centrar cuestiones de la vida. Por medio de ese recoger por escrito sensaciones, pensamientos y

deseos que surgen en el interior, uno puede asentar lo importante de la vida y no dejarse llevar por las circunstancias. Los líderes sobrecargados tienen el riesgo de depender demasiado de fuerzas externas a sí mismos. En concreto, entidades con fines ajenos a los propios pueden ejercer demasiada presión. Por ello, un diario espiritual puede ayudar a recoger y ser consciente de los distintos movimientos en el interior de uno mismo y, a modo de ancla, perseverar en los fines altos de la propia vocación. Puede ayudarle a seguir considerando los objetivos de servicio de la organización y la dimensión espiritual de la tarea de liderazgo.

La ciencia empírica busca datos y análisis fríos y asépticos de las distintas realidades a tener en cuenta. Es su gran aporte. La observación desapasionada y la pura racional son pretendidas a veces. Pero la vida es algo más, también el liderazgo. Se trata de asumir las realidades, que entren en uno. Hay que contrastarlas con los sentimientos y pensamientos propios.

Evaluación

Unido al paso anterior, la evaluación supone una reflexión honesta de lo que se realiza. Puede ser personal o con ayuda externa. Hay distintas formas de lograr retroalimentación (*feedback*) y datos sobre la experiencia. Hay que buscar información sobre la persona líder y, por medio de entrevistas bien preparadas, establecer un contraste y revisar conjuntamente los objetivos personales e institucionales.

La evaluación tendrá una dimensión más personal si se analizan las motivaciones y valores propios o los estilos personales de relación con otros o de trabajo en equipo. La inteligencia emocional, que incluye las habilidades interpersonales, puede considerarse aquí. Es también relevante evaluar la capacidad de escucha, de crear relaciones significativas, la dimensión ética, etc. atendiendo a la percepción de personas de distinto nivel en la organización.

En el caso de la Compañía de Jesús, las dinámicas de transformación y liderazgo van acompañadas de elementos como los que he señalado aquí. Por un lado, hay documentos de planificación y misión. El principal, actualmente, es “Preferencias Apostólicas Universales 2019-2029”, en el que se inspiran las planificaciones de zonas del mundo o de sectores particulares de actividad, que realizan también sus programaciones. Existen asimismo herramientas de evaluación. El documento “Obras de la Compañía al servicio de la misión (2018)” señala cuáles son los rasgos

de una institución jesuita. Otra herramienta, “Documento sobre Buen Gobierno ignaciano (2021)”, señala pautas para el liderazgo, la evaluación y la mejora continua. Por otro lado, unos planes de formación, también en liderazgo, permiten profundizar en los objetivos que se pretenden.

Educación

Existen múltiples ocasiones de formación en liderazgo que son ofrecidas por distintas entidades (universidades, redes, organizaciones profesionales, expertos, etc.). Estas acciones se concretan en seminarios, cursos, programas, libros, artículos, debates online, etc. en este apartado hay que incluir también el autoaprendizaje y, por otro lado, la investigación sobre este tema.

La formación continua o el aprendizaje a lo largo de la vida son ya claves en muchos ámbitos profesionales. Se aprende de tutores, de los colegas líderes y también de las personas lideradas. Leer, escribir y observar a otros líderes es parte de la formación. La enseñanza personalizada o a medida es buscada para necesidades de desarrollo concretas.

Relaciones

Un sexto y último elemento, en el modelo de formación en liderazgo con valores que señala Routhausen, hace referencia a las personas con que se tiene relación en el proceso de desarrollo que estamos analizando.

En la formación del líder son necesarios los contrastes dados por mentores, tutores, acompañantes, expertos, compañeros líderes, personas seguidoras, expertos en áreas concretas, grupos de aprendizaje, etc. Han de aportar retroalimentación (*feedback*) que suponga reflexión y nuevos retos. Tener estas relaciones de ayuda significativa está unido al éxito en la formación de líderes. Formar estos acompañantes o buscarlos resulta ser cada vez más relevante.

5. Conclusiones

Esta reflexión que aquí se ha realizado está todavía en la infancia. Si no hay consenso en qué es liderazgo y en qué es espiritualidad, menos

hay todavía en qué es liderazgo espiritual. Es complicado hacer comparaciones entre términos de distinta naturaleza. Pero hay que seguir buscando formas en que las intuiciones positivas de lo religioso tengan cauce para humanizar la experiencia de liderazgo empresarial.

El liderazgo espiritual se identifica a veces con el liderazgo ético. Para algunos, incluso en la misma Biblia, Dios y amor son lo mismo. Actuar desde el miedo o desde el amor es una manera secularizada de decir actuar sin fe religiosa o con fe. En algunos estudios se confunde o utiliza indistintamente la práctica espiritual con la práctica reflexiva. Lo que se ha señalado en las páginas anteriores se puede reescribir desde el lenguaje de otras tradiciones religiosas o de modo secularizado. Lo que hace falta es una narrativa o lenguaje integradores que recojan lo mejor de la experiencia humana y religiosa y que aporten valor a la vida empresarial.

Una de las conclusiones a las que podemos llegar tras realizar este estudio es que en algunos países hay más cultura de escribir y razonar que en otros. Es decir, en todo el mundo hay experiencia religiosa, ignaciana o no, y personas creyentes liderando empresas. Sin embargo, estudios que quieran analizar con rigor la cuestión, los hay sobre todo en países que tienen más tradición de investigar y de razonar con argumentos basados en datos y en evidencias.

Por eso, podría ser relevante realizar algún estudio en nuestro entorno que buscara fundamentar empíricamente afirmaciones o intuiciones realizadas sobre lo religioso y lo social o empresarial unido al liderazgo. Se podría investigar sobre cómo ayudan las liturgias comunitarias, las prácticas de oración o de lectura personales en el desarrollo de competencias espirituales como son el amor altruista o la atención y servicio a los que más lo necesitan. Y, centrándonos en nuestro tema, preguntarnos con método sobre cómo ayuda esto a las organizaciones y sus líderes. La indagación reflexiva y la curiosidad intelectual pueden aplicarse también a este campo.

Lo que queda claro tras el análisis realizado es que no basta con tener teorías sobre qué es un buen liderazgo o qué características queremos que tenga una persona líder. Hay que seguir buscando evidencia sobre modelos exitosos de desarrollo de dicho liderazgo. Aquí me he basado en experiencias que remiten a la tradición ignaciana. Se trata de ayudar a los líderes empresariales a desarrollar una capacidad de liderazgo a la vez competente y moral.

Referencias

- Arun, C. Joe, Renu, Isidore R. (2021). "Use of Discernment in Effective Decision Making: A Case for Method of Deep Conversation", *Journal of Xi'an University Architecture & Technology*, XIII (2), pp. 37-47.
- Coughlin, Dan. (2018). "The Tremendous Value of Personal Reflection and Discernment", *Effective Executive*, 21 (4), pp. 7-8.
- Creary, Nicholas. (2007). "Ignatian Discernment and Collective Decision Making", *Conversations on Jesuit Higher Education*, 31 (15), en <http://epublications.marquette.edu/conversations/vol31/iss1/15>. Accedido el 01/04/2021.
- Darmanin, Alfred. (2005). "Ignatian spirituality and leadership in organizations today", *Review of Ignatian Spirituality*, 109, pp. 1-14
- Dawson, Paschal. (2020). *The Relationship between Spiritual Intelligence and Organizational Identification: A Correlational Research Study*, disertación doctoral en Walden University, <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Delbecq, André L. (2016). "Integrating Spiritual and Managerial Insights Within Senior Executive Teams", in Mata-McMahon, N., Tihana Kovac, T. and Grace Miller, G. (editors), *Spirituality: An Interdisciplinary View*, Interdisciplinary.Net Press, pp. 32-44, en <http://www.inter-disciplinary.net/publishing/product/spirituality-an-interdisciplinary-view/>
- Dyck, Bruno. (2014). "God on management: The world's largest religions, the "theological turn," and organization and management theory and practice", *Religion and Organization Theory*, Vol. 41, pp. 23-62. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20140000041010>
- Fernández Fernández, José Luis. (2018). "Management, Liderazgo Ignaciano y Filosofía Moral", *Revista Portuguesa de Filosofia*, 74 (2/3), pp. 473-508.
- Fry, Louis. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership", *Leadership Quarterly*, 14(6), pp. 693-727
- Guibert, J.M. (2016). "Una espiritualidad para el liderazgo: Quién ha de ser líder según Ignacio de Loyola", *Boletín de Estudios Económicos* 71 (217), pp. 7-24.
- Guibert, J.M. (2021). *Liderazgo basado en la amistad. Cincuenta recomendaciones ignacianas*, Sal Terrae, Santander.
- Hanson, Kirk. (2008). "Business Ethics in Action: Jesuit Business School Strategies for Engaging Business Executives", conferencia en 14th Annual World Forum Colleagues in Jesuit Business Education (International Association of Jesuit Business Schools, July 20-23, 2008), <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/business-ethics-in-action-jesuit-business-school/>, consultado el 04/04/2021
- Kalscheur, Gregory A. (2006). "Ignatian Spirituality and the Life of the Lawyer: Finding God in All Things – Even in the Ordinary Practice of the Law", *Journal of Catholic Legal Studies*, 46, pp. 7-28.
- Kaltcheva, V. D., Patino, A. D., Winsor, R. D., Graham, C., & Pitta, D. A. (2016). Current and Future Jesuit-Educated Managers' Perceptions of Socially Responsible Business Practices. *Jesuit Higher Education: A Journal*, 5(1).

- Kelly, Moss Breen. (2020). "Ignatian Leadership and the Contemporary Leadership Landscape", *Jesuit Higher Education: A Journal*, 9 (2), <https://epublications.regis.edu/jhe/vol9/iss2/4>
- Lecourt, Virginie & Pauchart, Thierry C. (2011). "Ignatian Spirituality & Management: a Study of 'Ignatian Executives'", *Journal of International Business Ethics*, 4(1), pp. 1-11. <http://hdl.handle.net/20.500.12424/190425>
- Low, James., Ayoko, Oluremi. (2020). "The Emergence of Spiritual Leader and Leadership in Religion-Based Organizations", *Journal of Business Ethics*, 161, pp. 513-530. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3954-7>
- Martin, David. (2013). An exploratory Study of Personal Spirituality-in-Use In the Workplace Saint Joseph's University, <https://www.sju.edu>
- Martin, James. (2010). *The Jesuit guide to (almost) everything: a spirituality for real life*, HarperOne, San Francisco, USA.
- Mauri, Afredo., Rashford, Nicholas., Neiva, João. (2019). "Using Ignatian Pedagogy in a Business Policy Course: Experiencie, Reflection, and Action for Strategic Decision Making", en Smith, B. *Mission-Driven Approaches in Modern Business Education*, IGI Global, Hershey, PA USA. DOI: 10.4018/978-1-5225-4972-7.ch012
- Moberg, Dennis, Calkins, Martin. (2001). "Reflection in business ethics: Insights from St. Ignatius' Spiritual Exercises", *Journal of Business Ethics*, 33 (3), pp. 257-270.
- Nullens, Patrick. (2019.) "From Spirituality to Responsible Leadership: Ignatian Discernment and Theory-U", en Kok, Jacobus, Van de Heuvel, Steven (eds.) *Leading in a VUCA World. Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*, Springer, Cham, Switzerland, pp, 185-208. https://doi.org/10.1007/978-3-319.98884.9_12
- Pavlovich, Kathryn., Corner, Patricia. (2014). "Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness", *Journal of Business Ethics*, 121, pp. 341-351
- Pontificio Consejo "Justicia y Paz". (2012). *La vocación del líder empresarial. Una reflexión.* http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/VBL/Vocacion%20esp_VBL.pdf
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). "Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, 89 (1/2), pp. 63-77.
- Reynolds, Tom. (2016). "The AJCU Institutional Examen: A Shared Ignatian Experience", *Jesuit Higher Education: A Journal*, 5 (1), pp. 102-104, <https://epublications.regis.edu/jhe/vol5/iss1/15>
- Rothausen, T.J. (2017). "Integrating Leadership Development with Ignatian Spirituality: A Model for Designing a Spiritual Leader Development Practice", *Journal of Business Ethics*, 145, pp. 811-829.
- Scharmer, C.O. (2016). *Theory U: leading from the future as it emerges: the social technology of presencias.* Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

- Tilghman-Havens, Jennifer. (2020). "The Ignatian Leader as Global Citizen", *Jesuit Higher Education*, 9(1), pp. 54-64, <https://epublications.regis.edu/jhe>
- Trinidad, Jose Eos. (2021). "Dialogue, discernment, and creative tensions in Jesuit higher education", *International Studies in Catholic Education*, DOI: 10.1080/19422539.2020.1858638

