

# El Liderazgo Ignaciano

1



# Tres cuestiones fundamentales para la reflexión:

1. ¿Qué constituye el liderazgo?
2. ¿Qué caracteriza a un líder?
3. ¿Cuál es la diferencia entre un líder y un gerente?

# 15 Enfermedades del liderazgo

1. Pensar que somos inmortales, inmunes o de alguna forma indispensables.
2. El excesivo “busyness” (operosidad).
3. El excesivo planeamiento y funcionalismo.
4. La rivalidad y la vanagloria.
5. El chisme, del cotilleo, y las habladurías.





6. Idolatrar a los superiores.
7. La indiferencia con los otros.
8. La enfermedad del acaparamiento.
9. La enfermedad de la extravagancia o el exhibicionismo.

# Preguntas para Reflexión

1. ¿Me siento superior a los que trabajan para mí?
2. ¿Demuestro un desbalance entre el trabajo y otras áreas de mi vida?
3. ¿Confío demasiado en los planes y no lo suficiente en la intuición y la improvisación?
4. ¿Siento mucha satisfacción con mis gratificaciones y privilegios?
5. ¿Soy egoísta cuando me toca compartir premios y halagos?

## 10 Lecciones de Liderazgo del Papa Francisco

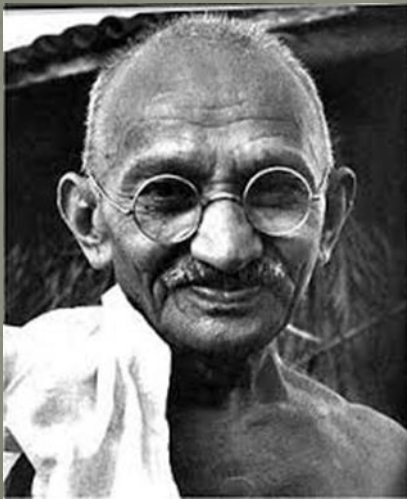
1. Realismo. El Papa Francisco demostró que un líder es realista y esto significa que en el respeto al prójimo y a la creación existe una conexión a las cosas concretas de todos los días.

2. Servicio. El Papa Francisco dio una lección de liderazgo como servicio a los demás y no como instrumento de poder.

3. Buscar el bien común. El derecho individual debe asociarse al deber hacia los demás.



4. Ser motivador. Salir del sopor de la crisis de ideas y tener mayor confianza en el futuro.
5. Credibilidad y autoridad. Hace lo que dice.
6. Hablar con la verdad.
7. Poseer calidad humana y capacidad de gestos cercanos.





8. Conciencia del pasado pero proyectado en el futuro.

9. Actuar movido por valores.

10. Tener una identidad fuerte. Defiende valores que tienen raíces profundas de su identidad cristiana.

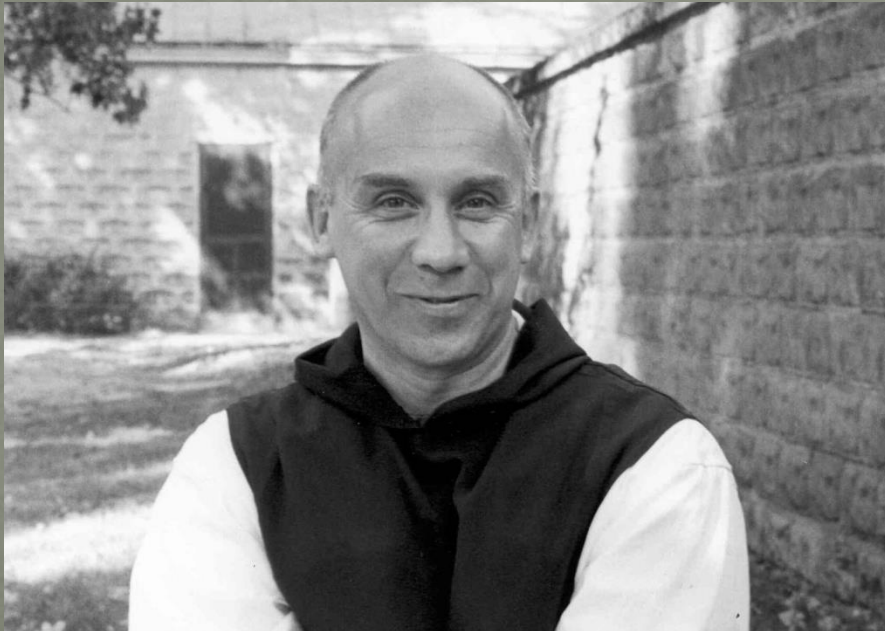


[...] al llegar a la India yo iba a «dar», no a recibir; a enseñar, y no precisamente a aprender. Yo era quien iba a hacer «algo» por la India, no ella por mí. No sabía yo entonces que todo verdadero aprender es mutuo; que el saber no es tráfico de «dirección única», sino de «ida y vuelta»; que para dar hay que abrir la mano (y el corazón), como para enseñar hay que abrir la mente y las ideas, y esa mano y esa mente y ese corazón abiertos quedan así dispuestos a recibir”

“Dejar a Dios ser Dios”, Carlos Vallés, S.J.

“El problema espiritual mayor de nuestro tiempo es la eficiencia, el trabajo, el pragmatismo; y cuando conseguimos hacer funcionar la fábrica nos queda poco tiempo o energía para cualquier otra cosa”

Thomas Merton



# *Capítulo 1:* **Los Jesuitas y J.P. Morgan**

Una cuestión fundamental surgía una y otra vez: cómo hacer que nuestros equipos desarrollaran un liderazgo capaz de mantener a J.P. Morgan a la cabeza de una industria sumamente competitiva....

J.P. Morgan estaba instalando la “retroalimentación de 360 grados”, a la sazón una práctica de avanzada, en la cual se incorporaba en las evaluaciones anuales del desempeño no solo el aporte del jefe directo del empleado sino también el de sus subalternos y sus pares.

Los jesuitas también lucharon--y con mucho éxito-- con otros problemas vitales que ha tenido que afrontar J.P. Morgan y que todavía ponen a prueba a las grandes compañías: la organización de equipos multinacionales que trabajen en armonía, la motivación de un desempeño ejemplar y el permanecer “listos para el cambio” y estratégicamente adaptables.

# Chris Lowney: El liderazgo en la empresa, según los jesuitas



Chris Lowney El liderazgo en la empresa, según los jesuitas (1 de 2).mp4

No es extraño que sus arquitectos apreciaran la misma actitud mental y los mismos comportamientos que aprecian hoy las compañías modernas en ambientes igualmente turbulentos: la capacidad de innovar, de permanecer flexibles y adaptables, de fijar metas ambiciosas, de pensar globalmente, de actuar con rapidez, de asumir riesgos.

Loyola y sus colegas estaban convencidos de que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes estimulantes, de carga positiva (hasta aquí muy bien), de manera que exhortaba a sus dirigentes a crear ambientes “más de amor que de temor...”

Los jesuitas no fueron grandes líderes simplemente por profesar determinadas creencias religiosas sino por la manera como vivieron y trabajaron; y su modo de vida tiene valor para todos, cualquiera que sea su religión.

# Chris Lowney 2



Chris Lowney El liderazgo en la empresa, según los jesuitas (2 de 2).mp4



Loyola mismo estableció la fórmula de éxito de los jesuitas de abordar las oportunidades del mundo real con estrategias de liderazgo del mundo real, y sus colegas, observándolo, acuñaron la máxima jesuítica: “Trabaja como si el éxito dependiera de tu propio esfuerzo, pero confía como si todo dependiera de Dios”

Sin tener ninguna experiencia docente se las arreglaron para fundar treinta universidades en el curso de diez años. Para fines del siglo xviii tenían setecientas escuelas secundarias y universidades esparcidas por los cinco continentes.



Los jesuitas desecharon el estilo de liderazgo aparatoso para concentrarse más bien en engendrar cuatro valores verdaderos como sustancia del liderazgo:

1. conocimiento de sí mismo,
2. ingenio,
3. amor, y
4. heroísmo

En otros términos, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que:

1. entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión del mundo;
2. innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante;
3. trataran al prójimo con amor y una actitud positiva;
4. se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

Ya en 1773 la creciente horda de sus detractores alcanzó a los jesuitas y obtuvo del papa una bula que suprimía la orden de Loyola en todo el mundo. Centenares de jesuitas fueron encarcelados o ejecutados; otros fueron desterrados y vagaron por Europa como refugiados (La “Gran Supresión”)

Lowney, Chris (2014-08-12). Liderazgo al estilo de los Jesuitas (Spanish Edition) (Kindle Locations 671-674). Ediciones Granica, S.A.. Kindle Edition.

# Preguntas para la Reflexión.

1. Conocimiento de sí mismo - ¿Cuando usted está llamado a liderar, responde basado en su propio sistema de valores, o está más influenciado por las opiniones y los sentimientos de su familia o comunidad?
2. Ingenio - ¿En situaciones que requieren decisiones firmes, confía en su propio ingenio, o tiende a repetir lo que ha hecho en el pasado?
3. El amor - ¿Se siente libre para dirigir a otros con amor primero, o prefiere usted ser más práctico, prudente, y a una meta?
4. Heroísmo - ¿Está usted dispuesto a tomar riesgos mayores al servicio de un objetivo mayor, o es más propenso a elegir un camino conservador?

Capítulo 2:  
Qué hacen los líderes

John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard ofrece un buen resumen de lo que creemos que son los deberes de un líder:

1. Trazar el rumbo: exponer una visión del futuro (a veces un futuro lejano) y las estrategias para producir los cambios necesarios para realizar dicha visión.
2. Alinear a la gente cuya cooperación se requiere: comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión.



3. Motivar e inspirar: infundir vigor a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio, y satisfacer así necesidades humanas básicas que a menudo permanecen insatisfechas.

4. [En gran parte como resultado de estas tres primeras funciones], producir cambios, muchas veces dramáticos.

# Kotter: Pasos para Lograr el Cambio



Pasos para lograr el Cambio Según Kotter (2).avi

Los jesuitas nos muestran un modelo de liderazgo que va contra la corriente de la mayoría de los modelos contemporáneos. Rechazan los enfoques acomodaticios que equiparan el liderazgo con la simple técnica y las tácticas. Encuentran oportunidades de liderazgo no solo en el trabajo sino también en las actividades ordinarias de la vida.

## Cuatro diferencias se destacan:

1. Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal.
2. El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago.





3. El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir.

4. Nunca termino la tarea de hacerme líder. Este es un proceso continuo.

Los primeros jesuitas eran un poco más ambiciosos y mostraban mejor apetito cuando se servía el pastel del liderazgo. Haciendo a un lado las anteojeras que obligan a ver como líderes únicamente a quienes ejercen el mando, prepararon a todos los novicios para ser líderes. Desecharon las teorías del “único hombre grande” y se concentraron en el 99% restante de los líderes en potencia.

La confusión proviene de una visión sumamente estrecha de que líderes son únicamente quienes ejercen mando sobre los demás y producen un impacto transformador.



El estereotipo de liderazgo de los de arriba, que todo lo transforma inmediatamente, no es la solución: es el problema. Si solo los que están en una posición de mandar a grandes equipos son los líderes, todos los demás tienen que ser seguidores.



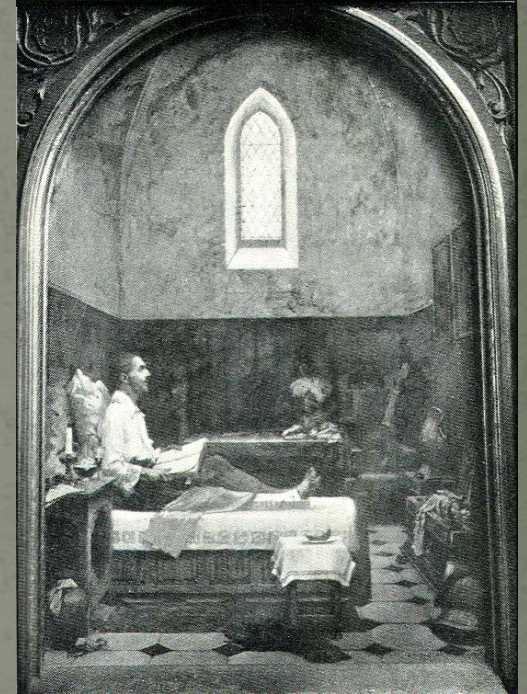
El medio más eficaz de liderazgo con que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo: una persona que entiende lo que valora y lo que quiere, que se basa en determinados principios y se enfrenta al mundo con una visión coherente







La conducta del líder se desarrolla de manera natural una vez que se hayan sentado esos cimientos. Si no se han sentado, la simple técnica no los reemplaza. La mayor fortaleza del líder es su visión personal, que comunica por el ejemplo de su vida diaria.



El liderazgo es la vida real del líder. Los primeros jesuitas se referían a menudo a lo que llamaban “*nuestro modo de proceder*”.



Su modo de proceder era una brújula (compás), no una lista de comprobación. Si uno sabe adónde quiere ir, la brújula es un instrumento mucho más útil.

# Autodesarrollo

El liderazgo personal es una tarea permanente en la cual el conocimiento de sí mismo va madurando de manera continua. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales.

Los jesuitas...nos ofrecen un rumbo pero nos despiden con preguntas en vez de respuestas prácticas y fáciles de implementar. Si todo liderazgo es ante todo liderazgo de sí mismo, que nace de las creencias y actitudes personales, entonces cada uno tiene que resolver qué legado personal de liderazgo quiere dejar a sus sucesores.

# Preguntas para la Reflexión

1. ¿Cuáles son sus "estereotipos" de un líder?
2. ¿Como líder, qué es lo que usted valora y qué es lo que realmente quiere en la vida?
3. ¿Cuál es su "modo de proceder" al dirigir a los demás?
4. ¿Cuál es su 'legado personal' de liderazgo que usted quiere dejar a otras personas que lo siguen?

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) nos dejó muchas joyas de su sabiduría de liderazgo:

“Si es preciso elegir, ser temido es mucho más seguro que ser amado; pues una buena regla general sobre los hombres es que son ingratos, volubles, mentirosos, impostores, cobardes y ávidos de ganancias”.



“Los príncipes que más han realizado son quienes prestaron poca atención a cumplir sus promesas, pero sabían manipular con audacia la mente de los hombres.”

# El Impacto Político de Nicolás Maquiavelo



Documental Nicolas Maquiavelo\_El príncipe. Parte 1\_5.mp4



# Preguntas para la Reflexión

1. ¿Cómo el sentido de "liderazgo" o "líderes" ha sido influenciado por las realidades del poder político, el conflicto mundial, etc. (del tipo presentado por Maquiavelo)?
2. ¿Se siente que la forma "pragmática" del liderazgo es una que no se puede cambiar?

## Los jesuitas se volvieron líderes porque:

- Entendieron sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y su visión del mundo;
- Innovaron confiadamente y se adaptaron a un mundo cambiante;
- Trataron al prójimo con amor y una actitud positiva; y
- Se fortalecieron a sí mismos y fortalecieron a los demás con aspiraciones heroicas.

Cada uno de los primeros jesuitas dedicaba todos los años una semana de intensa concentración a revitalizar su compromiso central y evaluar su rendimiento durante el año anterior. Además, las técnicas jesuitas de autoconocimiento permitían acomodarse al cambio porque infundían al novicio el hábito de continuo aprendizaje y de meditación diaria sobre sus actividades. Estas técnicas siguen siendo pertinentes hoy, precisamente porque se diseñaron para que los individuos muy ocupados “reflexionaran sobre la marcha”.

Los religiosos anteriores a los jesuitas por lo general confiaban en las paredes del convento para que les ayudaran a concentrarse todos los días y a permanecer dueños de sí mismos. Pero Loyola echó por tierra las paredes del claustro y sumergió a los jesuitas en el mar tormentoso de la vida cotidiana.



Los líderes se acomodan y hacen acomodarse a los demás en un mundo cambiante. Exploran nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que puede esperarles a la vuelta de la esquina. Afirmandose en principios no negociables, cultivan la “indiferencia” que les permite adaptarse sin temor.

En Europa, los funcionarios del Vaticano condenaban la Biblia y los libros de oraciones en lenguas vernáculas, pero los jesuitas preparaban originales traducciones y diccionarios del tamil, el japonés, el vietnamita y muchos otros idiomas para poder presentar su evangelio en las lenguas nativas a las poblaciones locales.



Los líderes se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valor como individuos dotados de talento, dignidad y potencial para dirigir. Encuentran esos mismos atributos en otras personas y se comprometen con resolución a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás. Crean ambientes rodeados y activados por la lealtad, el afecto y el apoyo mutuo.

Loyola aconsejaba a los directores de los jesuitas gobernar con “todo el amor y modestia y caridad posibles”, de manera que sus equipos medraran en ambientes “de más amor que temor”... Movidos por el amor, los jesuitas trabajaban con pasión y valor, ya fuera enseñando a los adolescentes o enfrentándose a los colonizadores que abusaban de los pueblos indígenas de América latina.





La cultura jesuita impulsaba a los miembros de la Compañía a concebir “grandes deseos” mediante la visualización de objetivos heroicos. Así obtenían un comportamiento sobresaliente de individuos y equipos.... También movía a los jesuitas una energía infatigable, expresada en una consigna simple, *magis*, que en latín quiere decir “más”, siempre algo más, algo más grande.

Conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y heroísmo. No son cuatro técnicas sino cuatro principios que dan forma a una manera de vivir, un modo de proceder. Ningún jesuita triunfó adoptando tres de los principios y prescindiendo del cuarto. Para entender el liderazgo jesuita tenemos que disecarlo primero, estudiar sus cuatro elementos medulares y en seguida volver a reunirlos para traer a la vida ese liderazgo.

Lowney, Chris (2014-08-12). Liderazgo al estilo de los Jesuitas (Spanish Edition) (Kindle Locations 671-674). Ediciones Granica, S.A.. Kindle Edition.

# Preguntas para la Reflexión

1. ¿Cómo experimenta usted la "indiferencia ignaciana" en su manera de liderar?
2. ¿Cuáles son las cualidades de amor que usted trae al liderazgo?
3. ¿Cuáles son sus grandes deseos como un ministro y líder?
4. ¿Cuáles de los cuatro pilares jesuitas de liderazgo son más evidentes en su manera de guiar--1. el conocimiento de sí mismo; 2. ingenio; 3. amor; y 4. el heroísmo?

**Capitulo 3:  
Ignacio como Líder  
de la Compañía**

El conocimiento de sí mismo que había adquirido fue lo que en definitiva le ganó la adhesión de los demás, aun de los hombres más meritorios de Europa. Desde luego que también tuvieron que atraerlos en parte sus naturales dotes de liderazgo que ni siquiera su vida excéntrica podía ocultar del todo: el heroísmo que mostró como militar al dirigir a sus compatriotas en la defensa de Pamplona, la decisión y fortaleza que lo llevaron a emprender la peregrinación a Jerusalén sin que nada lo arredrara, y la adaptabilidad de su carácter, manifestada en su transformación de soldado a peregrino y de ahí a estudiante de gramática elemental y luego a erudito univertario.

Pero su atractivo básico no lo constituyeron sus propias dotes de líder sino su capacidad de identificar y hacer valer el potencial de liderazgo latente que otras personas poseen. Todos los miembros del grupo fundador cuentan historias parecidas acerca de haber hecho un sistemático examen de conciencia bajo la dirección de San Ignacio y haber salido de él fortalecidos, centrados y capaces de exponer metas y debilidades personales....él había descubierto la manera de evitarles a los demás el trauma y los años perdidos de su segundo nacimiento y les ofreció el fruto del conocimiento de sí mismo que fue su resultado.

Lo que ellos querían era una orden que gozara de amplia flexibilidad para aprovechar las oportunidades que se presentaran y temían que el papa los sometiera a alguna de las reglas ya existentes que les atara las manos y no les diera “suficiente oportunidad y amplitud” para realizar su visión. Querían proteger su capacidad para movilizarse, adaptarse e innovar.

Se siente uno tentado a examinar la prehistoria jesuita como se examina un currículum vitae: buscando realizaciones tangibles y descartando lo demás. Loyola no tuvo prácticamente ninguna realización tangible que mostrar durante casi dos terceras partes de su vida. Pero lo que él y sus compañeros realizaron pudo haber sido tan importante como lo que forma los clásicos currícula vitae, o aun más.

Lowney, Chris (2014-08-12). Liderazgo al estilo de los Jesuitas (Spanish Edition) (Kindle Location 1078). Ediciones Granica, S.A.. Kindle Edition.



# Capitulo 4:

# Modelos de Liderazgo

# Mateo Ricci: el lingüista, cartógrafo, filósofo y promotor de la aculturación

Ricci dominó el idioma chino como no lo había dominado ningún occidental antes que él.



# Mateo Ricci en China:



Mateo Ricci\_ Un Jesuita Mandarín del Siglo XVII.mp4

Los misioneros europeos rara vez se habían preocupado por dominar la lengua de los países que visitaban; cuando mucho, aprendían lo necesario para traducir directamente las oraciones y catecismos cristianos, actitud que revelaba la creencia no bien disimulada de que las poblaciones indígenas eran las que tenían que cambiar, no los misioneros europeos ni los colonizadores. Se esperaba que los conversos se europeizaran (o se civilizaran, como decían los europeos).



Pero Ricci no pensaba así. Su tratado sobre la amistad fue bienvenido; no irritaba como las botas europeas, pues Ricci no solo dominaba el idioma chino sino que había perfeccionado un estilo familiar para sus lectores. No escribía en los términos escolásticos y áridos que había estudiado en Roma sino en formas literarias que un erudito confuciano bien habría podido emplear.

Deliberadamente Ricci se había abstenido de traducir obras de la literatura europea, para tratar en cambio sobre una relación humana básica que se trata en los textos de Confucio.





. Ricci invirtió las reglas del juego: en lugar de arrastrar a los potenciales conversos a una extraña cultura europea, inició una estrategia radicalmente nueva de “aculturación”, término acuñado por jesuitas posteriores para designar la estrategia de asimilarse ellos mismos a la cultura de los pueblos que los recibían.

Christopher Clavius ofrece un contraste tajante al lado de Benedetto de Goes y Matteo Ricci...De Goes y Ricci, que siguieron recorriendo rutas jamás exploradas por los europeos. Caminaron miles de millas aun después de llegar al Asia, llevando una vida peripatética que rara vez los dejó en un mismo lugar más de un año o dos.







La historia del jesuita alemán Clavius es muy distinta. Trabajó en un mismo oficio como profesor universitario durante 48 años, 46 de ellos en la misma institución, el Colegio Romano de los jesuitas. Los europeos del siglo xvi rara vez vivían hasta los 48 años, para no hablar de trabajar tanto tiempo.



En los cuarenta años transcurridos desde su fundación, la Compañía misma había aumentado de 10 miembros a 5.000. Los superiores de los jesuitas se reunieron en Roma para trazar la dirección estratégica que debía seguir la Compañía. El matemático Clavius expuso su visión de que los jesuitas debían ser expertos no solo en teología y filosofía, disciplinas que se esperaba dominara un sacerdote, sino también en idiomas, matemáticas y ciencias.

Ricci, Clavius y sus gerentes jesuitas no se detuvieron a preocuparse de qué podrían servirles las matemáticas superiores y la astronomía a los futuros sacerdotes. Como todos los maestros, Clavius creía que el reto intelectual de por sí hacía de sus talentosos aprendices personas mejores.



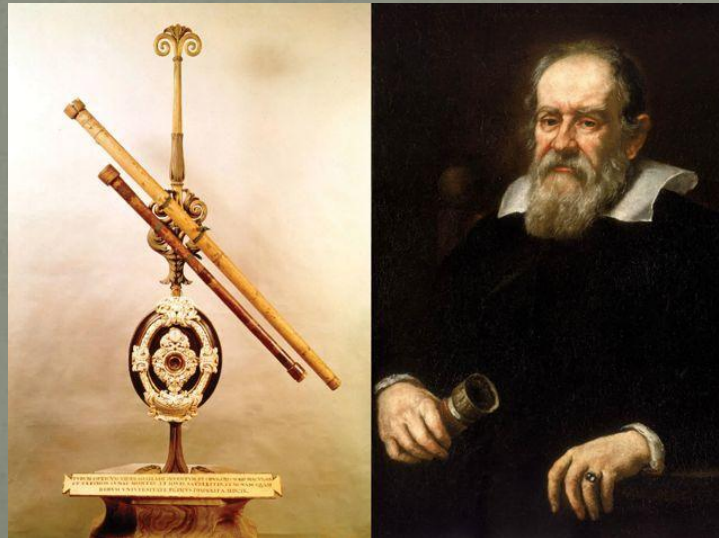
Tan importante como los hechos aprendidos era lo que se ganaba en el proceso mismo de aprender: disciplina, aplicación y voluntad para llevar el estudio de un problema hasta su culminación; el asombro, la curiosidad y la creatividad que engendra ver el mundo a través de un lente distinto; y la confianza que nace de resolver un problema que parecía insoluble.



Un joven científico italiano, Galileo Galilei, quien visitó a Roma por primera vez en 1587, solicitó la bendición de Clavius, uno de los principales matemáticos de Europa. Clavius quedó muy bien impresionado y le dio el apoyo que todo joven académico anhela y con el cual Galileo obtuvo su primer puesto docente.

Los textos de astronomía de Clavius naturalmente defendían el sistema tolemaico que era el aprobado por la Iglesia católica y según el cual el Sol, la Luna, las estrellas y los planetas giran alrededor de la Tierra, a la cual ha honrado Dios al colocarla en el centro del universo. Pero Galileo se fue apartando poco a poco del sistema astronómico que Clavius y otros fieles aceptaban.

La teoría de un universo geocéntrico solo se podría sostener si se distorsionaban las órbitas de los planetas de una manera imposible... Christopher Clavius pasaba ya de los 70 años cuando Galileo publicó sus descubrimientos que, a pesar de la manera muy cuidadosa como los presentó, eran un claro reto a la teoría de que la Tierra es el centro del universo....



# Galileo y la Iglesia Católica



Galileo Galilei y la inquisición cristiana - Parte 1 de 11.mp4



Clavius respaldó todos los descubrimientos y cálculos de Galileo (su veredicto de “confiable” mantuvo por un tiempo a raya a los críticos de Galileo) y fue más lejos aún, tan lejos como se podía aventurar: un eclesiástico fiel que hablara a favor de la teoría heliocéntrica de Copérnico habría sido un hereje. Pero Clavius sabía que el sistema tolemaico que él había defendido toda la vida estaba condenado al cubo de la basura. Los primitivos telescopios que él y Galileo habían usado habían revelado lo suficiente para acabar con él.



Solo en 1822 la Iglesia autorizó formalmente la enseñanza de la teoría heliocéntrica en los países católicos, y apenas en 1992 el papa Juan Pablo ii cerró un capítulo largo tiempo abierto, al ofrecer de manera póstuma a Galileo las excusas de la Iglesia.

# Lecciones de liderazgo provenientes de fuentes inesperadas

Los líderes hacen lo siguiente:

1. Están siempre enseñando y aprendiendo: Matteo Ricci dominó el idioma chino y absorbió la sabiduría de los Cuatro Libros de Confucio...
2. Forman hombres y mujeres “brillantes y eminentes”: Christopher Clavius desafió a los estudiantes en sus clases magistrales...

3. se vigorizan con la misma ambición de sus metas heroicas...

4. Son innovadores y atacan los problemas de maneras que sus antecesores no imaginaron jamás

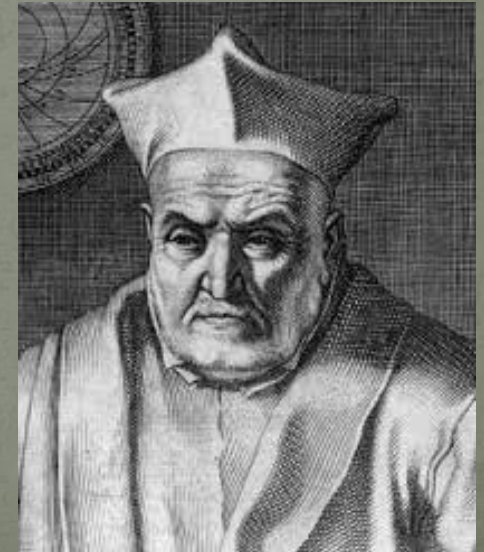
5. Se dedican a la excelencia

6. Honran la verdad sin egoísmo

7. Influyen en los demás con el ejemplo, sus ideas, y su enseñanza



El liderazgo consiste no solo en hacer una tarea sino en saber hacerla; para todos los líderes, incluyendo a De Goes, Ricci y Clavius, esto significa influir, prever, perseverar, infundir energía, innovar y enseñar.



**Ciertos supuestos han venido a dominar con el tiempo nuestros estereotipos del líder y el liderazgo:**

- 1. Que el líder es “quien está encargado”**
- 2. Que el liderazgo produce resultados directos**

De Goes, Ricci y Clavius definen de una manera muy distinta quiénes son los líderes y cómo se desarrollan sus vidas. Representan un modelo de liderazgo aplicable a la vida real que todos vivimos:

1. La mayoría de las personas no se ven nunca en el caso de tener que motivar ejércitos o subalternos.
2. Rara vez se desenvuelve la vida según un plan estratégico preconcebido; el liderazgo es más bien improvisado.

3. A diferencia del general que conduce a la batalla o el entrenador que dirige a su equipo, pocos experimentan un dramático momento determinante.

4. Como De Goes y Ricci y Clavius, pocos podemos discernir el impacto de nuestro liderazgo en el mundo con claridad y certeza .



# Preguntas para la Reflexión

1. ¿Se siente que un “ministerio invisible” del servicio y la dirección espiritual es verdaderamente el “liderazgo?”
2. ¿Se siente usted empoderado en su ministerio a “improvisar” como los primeros Jesuitas, o tiende a “seguir las reglas?”
3. ¿Se siente “exitoso” en un papel de “liderazgo” que no parece tener ningún resultado inmediato o muy visible?

# El Liderazgo Ignaciano

---

