

# Modelo de liderazgo ignaciano a partir de las experiencias de directivos y personal operativo en organizaciones educativas de nivel medio superior

Loranca Santos, Alfredo

2023

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5953>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## MODELO DE LIDERAZGO IGNACIANO A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS DE DIRECTIVOS Y PERSONAL OPERATIVO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE NIVEL MEDIO SUPERIOR

TESIS DOCTORAL

Doctorado en Administración

Departamento de Negocios

Presenta:

Alfredo Loranca Santos

Director del trabajo:

Dr. Erik Tapia Mejía

## Resumen

La revisión de la literatura sobre liderazgo ignaciano revela escasa evidencia científica relevante para los directivos empresariales. Por consiguiente, el propósito de esta investigación cualitativa consiste en diseñar un modelo de liderazgo fundamentado en la perspectiva ignaciana, dirigido a directivos de organizaciones de cualquier tipo. La metodología empleada se basa en la teoría fundamentada con enfoque constructivista, utilizando datos obtenidos de entrevistas y grupos focales. Se consideran teorías emergentes, tales como liderazgo transformacional, de servicio, resonante, ético y espiritual. Los resultados derivaron en la formulación del modelo de liderazgo ignaciano, que abarca sus premisas, principios y valores correspondientes, destacando su enfoque innovador basado en valores organizacionales, visión transformadora, servicio, autenticidad y autoconocimiento. A partir del análisis de los hallazgos, se concluye que el liderazgo ignaciano valora la experiencia y sabiduría de los miembros, promoviendo confianza, diversidad y diálogo significativo en el contexto organizacional. Este modelo proporciona una base sólida para futuras investigaciones y su aplicación en diversos ámbitos organizacionales.

Palabras clave: modelo de liderazgo, liderazgo ignaciano, teorías emergentes del liderazgo.

### **Abstract**

The review of the literature on ignatian leadership reveals little scientific evidence relevant to business managers. Therefore, the purpose of this qualitative research is to design a leadership model based on the ignatian perspective, aimed at managers of organizations of any type. The methodology used is based on grounded theory with a constructivist approach, using data obtained from interviews and focus groups. Emerging theories are considered, such as transformational, servant, resonant, ethical and spiritual leadership. The results led to the formulation of the ignatian leadership model, which encompasses its premises, principles and corresponding values, highlighting its innovative approach based on organizational values, transformative vision, service, authenticity and self-knowledge. From the analysis of the findings, it is concluded that ignatian leadership values the experience and wisdom of members, promoting trust, diversity and meaningful dialogue in the organizational context. This model provides a solid foundation for future research and its application in various organizational settings.

**Keywords:** leadership model, ignatian leadership, emerging leadership theories.

## Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Índice.....	4
Índice de Figuras .....	8
Índice de Tablas .....	9
Introducción .....	10
Capítulo 1 .....	14
Planteamiento del Problema.....	14
1.1. Pregunta de Investigación.....	20
1.2. 20	
Objetivos 20	
1.1.1. Objetivo General .....	20
1.1.2. Objetivos Específicos.....	21
1.2. Justificación .....	21
Capítulo 2.....	23
2. Marco Teórico .....	23
2.1. El Legado de Max Weber en la Teoría del Liderazgo y su Aplicación en Diferentes Corrientes Administrativas .....	23
2.2. El Proceso Administrativo y el Liderazgo.....	25
2.3. Rasgos del Liderazgo Ignaciano.....	26
2.4. Referentes Teóricos y Conceptuales Sobre los Estilos de Liderazgo.....	31
2.4.1. Definición de Liderazgo.....	31

2.4.2.	Perspectivas Teóricas de los Estilos de Liderazgo.....	34
2.4.3.	Perspectiva de la Teoría Integral de Liderazgo o Teorías Emergentes .....	45
2.5.	Comparativo de las Características del Liderazgo Ignaciano con las Perspectivas Teóricas del Liderazgo Emergentes .....	53
2.6.	Los Modelos .....	54
2.7.	Tipos de modelos administrativos .....	56
Capítulo 3.....		58
3.	Marco Contextual .....	58
3.1.	Situación Actual de la Educación Jesuita en el Mundo.....	58
3.2.	Situación Actual de la Educación Jesuita en México .....	59
3.3.	El Sistema Educativo Nacional .....	60
3.4.	Contextos Estatales.....	66
Capítulo 4.....		69
4.	Metodología.....	69
4.1.	Paradigma y Tipo de Investigación .....	69
4.2.	Método para la Investigación .....	70
4.3.	Técnicas para la Recolección de Datos .....	74
4.4.	Unidades de Análisis y Sujetos de Estudio .....	75
Capítulo 5.....		79
5.	Resultados.....	79
5.1.	Análisis de la Información de los Participantes en las Entrevistas y Grupos Focales .....	79
5.2.	Análisis de los resultados .....	79
Capítulo 6.....		114
6.	Propuesta .....	114

6.1.	El Modelo de Liderazgo Ignaciano .....	114
6.2.	La Propuesta .....	115
6.2.1.	Las Premisas del Modelo .....	115
6.2.2.	Los Principios del Modelo .....	116
6.2.3.	Los Valores del Modelo .....	116
6.2.4.	Competencias Personales .....	117
6.2.5.	Competencias Sociales.....	119
6.2.6.	Competencias Estratégicas.....	121
6.2.7.	Competencias Transversales .....	123
6.2.8.	Implementación y Perspectivas del Modelo de Liderazgo Propuesto .....	124
	Conclusiones .....	126
	Referencias.....	132
	Anexo A .....	147
7.1.	147	
	Guía de la Entrevista Estructurada .....	147
	Anexo B .....	153
7.2.	Guía de Temas para el Grupo Focal .....	153
	Anexo C .....	156
7.3.	Frecuencias de los Códigos en las Entrevistas y Grupos Focales .....	156
	Anexo D .....	165
7.4.	Gráficas de las Listas de Palabras de las Entrevistas y Grupos Focales.....	165
7.5.	Tablas de Co-ocurrencias de las Categorías de Análisis y sus Códigos.....	172

7.6.	Primer Análisis de La Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias Personales <i>versus</i> Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo	183
7.7.	Segundo Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias Sociales <i>versus</i> Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo .....	185
7.8.	Tercer Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias Estratégicas <i>versus</i> Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo	189
7.9.	Cuarto Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias Transversales <i>versus</i> Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo	193
	Anexo E.....	197
7.10.	Relaciones de las Competencias del Modelo con los Códigos de los Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo .....	197



## Índice de Figuras

Figura 1	Rejilla gerencial
Figura 2	Modelo situacional de Hersey – Blanchard, 4 cuadrantes
Figura 3	Esquema general del Sistema Educativo Nacional
Figura 4	Categorías de análisis y códigos de la investigación
Figura 5	Diagrama de la metodología
Figura 6	Red de las premisas del modelo
Figura 7	Red de los principios del modelo
Figura 8	Red de los valores del modelo
Figura 9	Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/competencias personales) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)
Figura 10	Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/competencias sociales) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)
Figura 11	Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/competencias estratégicas) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)
Figura 12	Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/competencias transversales) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)
Figura 13	Modelo de liderazgo ignaciano
Figura 14	Gráfica de las frecuencias de los códigos en las entrevistas y grupos focales
Figura 15	Red semántica de las asociaciones entre los códigos de las categorías de análisis
Figura 16	Gráfica de la frecuencia de la densidad (asociación) entre los códigos de las entrevistas y los grupos focales
Figura 17	Gráfica de las frecuencias de los códigos y su densidad de la categoría de análisis A
Figura 18	Gráfica de las frecuencias de los códigos y su densidad de la categoría de análisis B
Figura 19	Red semántica con los elementos del marco teórico y sus asociaciones con los códigos
Figura 20	Gráfica de la lista de palabras / entrevistas a directivos
Figura 21	Gráfica de la lista de palabras / entrevistas a expertos
Figura 22	Gráfica de la lista de palabras / grupos focales
Figura 23	Gráfica de las frecuencias de los códigos considerando las dos categorías de análisis de esta investigación
Figura 24	Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B1/liderazgo transformador
Figura 25	Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B2/liderazgo de servicio
Figura 26	Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B4/liderazgo resonante
Figura 27	Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B3/liderazgo ético/espiritual
Figura 28	Ayuda visual de los análisis en las tablas de co-ocurrencias de las categorías de análisis y sus códigos

## Índice de Tablas

Tabla 1	Definiciones de liderazgo
Tabla 2	Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo
Tabla 3	Elementos y limitaciones de las perspectivas teóricas de liderazgo
Tabla 4	Competencias de un líder resonante
Tabla 5	Competencias y características del liderazgo ignaciano / perspectivas teóricas emergentes
Tabla 6	Número de participantes
Tabla 7	Códigos de la categoría de análisis A y las subcategorías con su frecuencia y densidad
Tabla 8	Códigos de la categoría de análisis B y las subcategorías con su frecuencia y densidad
Tabla 9	Co-ocurrencias de códigos / talento
Tabla 10	Co-ocurrencias de códigos / espiritualidad
Tabla 11	Co-ocurrencias de códigos / autorregulación
Tabla 12	Co-ocurrencias de códigos / autoconocimiento
Tabla 13	Co-ocurrencias de códigos / relación
Tabla 14	Co-ocurrencias de códigos / acompañamiento
Tabla 15	Co-ocurrencias de códigos / dimensión corporativa
Tabla 16	Co-ocurrencias de códigos / equipos
Tabla 17	Co-ocurrencias de códigos / gestión
Tabla 18	Co-ocurrencias de códigos / conocimiento de la misión
Tabla 19	Co-ocurrencias de códigos / diálogo
Tabla 20	Co-ocurrencias de códigos / entorno
Tabla 21	Co-ocurrencias de códigos / justicia y ecología
Tabla 22	Co-ocurrencias de códigos / estrategia
Tabla 23	Co-ocurrencias de códigos / decisiones
Tabla 24	Co-ocurrencias de códigos / cambio
Tabla 25	Co-ocurrencias de códigos / reflexión compartida
Tabla 26	Co-ocurrencias de códigos / consulta
Tabla 27	Competencias personales del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo
Tabla 28	Competencias sociales del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo
Tabla 29	Competencias estratégicas del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo
Tabla 30	Competencias transversales del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo

## Introducción

La importancia del liderazgo en cualquier institución es crucial, pero en el ámbito organizacional de la educación adquiere una importancia aún mayor. Los líderes en el ámbito educativo deben ser capaces de guiar y motivar a sus equipos, fomentar la creatividad y la innovación, y enfocar sus esfuerzos en la consecución de objetivos formativos y de negocio. En este contexto, el liderazgo ignaciano, basado en los valores y principios de la Compañía de Jesús, se presenta como una herramienta valiosa para los líderes que buscan vivir la experiencia del servicio, la excelencia, el discernimiento comunitario y el acompañamiento en las organizaciones.

El objetivo de esta tesis doctoral consiste en diseñar un modelo de liderazgo fundamentado en una perspectiva ignaciana, a partir de las experiencias de directivos y personal operativo en instituciones educativas (ignacianas) de nivel medio superior. La investigación se fundamenta en enfoques emergentes del liderazgo, como el liderazgo transformacional, el liderazgo de servicio, el liderazgo resonante, el liderazgo ético y el liderazgo espiritual. Se concibe el modelo a partir de estas bases teóricas, y de la información empírica recopilada a través de las experiencias, prácticas y reflexiones de miembros pertenecientes a organizaciones educativas ignacianas, ubicadas en cuatro estados de la República Mexicana: Puebla, Tlaxcala, Estado de México y Yucatán.

La motivación por la investigación emerge de la necesidad de contar con evidencia académica y administrativa sobre el liderazgo ignaciano, el cual podría constituir un referente dentro de la teoría administrativa para los directivos de las organizaciones que tienen la necesidad de actuar como líderes con rasgos y características ignacianas, promoviendo la creatividad, la innovación, la actitud de servicio a la comunidad, la responsabilidad ciudadana, el

trabajo en equipo, el autoconocimiento, el compromiso con la misión y visión organizacionales, así como con la justicia social.

La investigación se apoya en el paradigma constructivista, y su método cualitativo es la teoría fundamentada. En consecuencia, se establecen categorías y subcategorías de análisis, así como sus correspondientes códigos, y todo ello se analiza y sistematiza con la ayuda del *software* Atlas.ti.

Esta investigación es conveniente y se justifica para ponerla a disposición de las personas que en este momento dirigen organizaciones, que estén en la búsqueda de un modelo de liderazgo con un modo de proceder basado en principios y valores humanistas, el servicio a los demás, la búsqueda de la excelencia y la ética. Por tanto, el liderazgo ignaciano se presenta como una alternativa prometedora.

En relación con las limitaciones de la investigación, es importante señalar que existen más instituciones de educación media superior de inspiración ignaciana en el país, y sería interesante ampliar este estudio y análisis del liderazgo ignaciano, incluyendo a estas organizaciones, y atendiendo a sus experiencias, reflexiones, contextos y necesidades propias de sus prácticas.

La principal contribución de la presente investigación radica en el desarrollo de un modelo de liderazgo surgido a partir de un estudio empírico con un enfoque integrador desde una perspectiva ignaciana. Este modelo se basa en una serie de variables que influyen en el liderazgo y su impacto en el rendimiento organizacional, tales como la visión compartida, el compromiso, la comunicación efectiva, la motivación, la toma de decisiones éticas y el servicio a los demás. Cada una de estas variables adquiere una importancia primordial en el fomento de un liderazgo eficaz, y en conjunto configuran un modelo sólido y coherente destinado a ser empleado por

líderes organizacionales en su labor de dirigir y estimular a sus equipos de trabajo. Asimismo, este modelo puede ser aplicado en cualquier organización que tenga la necesidad de desarrollar un liderazgo basado en principios y valores humanistas, la atención y apoyo a las necesidades de los demás y la búsqueda de la excelencia.

La tesis doctoral se estructura en seis capítulos. El primer capítulo aborda el planteamiento del problema de investigación, el estado del arte, la importancia del tema, la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, donde se exploran los fundamentos de las teorías del liderazgo, las relaciones entre el proceso administrativo y el liderazgo, la definición de liderazgo y sus perspectivas teóricas, así como sus implicaciones prácticas y las posturas teóricas pertinentes al objeto de estudio.

El tercer capítulo describe el marco contextual con el propósito de proporcionar una descripción detallada de la situación actual de la educación jesuita en México y a nivel mundial, así como del Sistema Educativo Nacional (SEN) y los contextos estatales y su impacto en las organizaciones educativas jesuitas objeto de este estudio.

En el cuarto capítulo se expone la metodología empleada en la investigación, la cual se estructura en diversas secciones. Se detalla el paradigma y tipo de investigación, se describe el método utilizado, se presentan las técnicas empleadas para la recolección de datos, y se establecen las unidades de análisis y los sujetos de estudio.

El quinto capítulo presenta los resultados de la investigación, los cuales han sido analizados, discutidos y contrastados con la teoría. Para este propósito, se utilizó el *software* para estudios cualitativos Atlas.ti, que permitió organizar, explorar, codificar y sistematizar la información. Mediante este proceso, se realizaron los análisis de listas de palabras y co-

ocurrencias de los códigos, así como la creación de redes semánticas con el objetivo de interpretar la información obtenida.

Finalmente, en el sexto capítulo se presenta la propuesta del modelo de liderazgo ignaciano diseñado como resultado de la investigación, incluyendo sus premisas, principios, valores y competencias.

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento del Problema**

En el capítulo actual se presenta el planteamiento del problema objeto de estudio, se lleva a cabo una revisión exhaustiva del estado del arte en el campo de investigación correspondiente, se formula la pregunta de investigación y las preguntas específicas que guían el estudio, se establecen los objetivos que se buscan alcanzar y se justifica la importancia y relevancia de la presente investigación en el contexto académico y científico.

En el ámbito del Sistema Educativo Nacional, se encuentran instituciones de educación media superior que comparten y adoptan la misión y visión de las obras educativas encomendadas a la Compañía de Jesús.

Dado que existen sedes de la Universidad Iberoamericana y Colegios Jesuitas (ignacianos) en diversos estados de la República Mexicana, en el contexto de esta investigación, los sujetos de estudio seleccionados, según la conveniencia del investigador, comprenden a los directivos y al personal operativo, tanto del ámbito académico como administrativo, de las Preparatorias Ibero ubicadas en las ciudades de Puebla, Tlaxcala, México y Mérida, así como a los sacerdotes de la Compañía de Jesús. Las experiencias de estas personas constituyen el referente empírico de la investigación con el propósito de comprender sus modos de proceder y reflexiones en relación con el liderazgo, con miras a la construcción de un modelo de liderazgo aplicable en cualquier organización interesada en su implementación.

Estas escuelas se adhieren a valores y principios basados en una perspectiva cristiana del mundo y la sociedad, conocida como la visión ignaciana. Esta visión tiene sus raíces en los principios y el modo de actuar de los jesuitas, quienes buscan encontrar la presencia de Dios en todas las cosas y aspiran a la excelencia en todas las áreas, guiados por el servicio y el respeto a

la conciencia individual como algo sagrado en los seres humanos (Universidad Iberoamericana, s.f.).

La gestión y el liderazgo de estas instituciones educativas jesuitas recaen en manos de profesionales laicos, quienes deben ejercer su dirección desde una perspectiva de liderazgo ignaciano para promover el desarrollo humano. González (2017) plantea que, con el fin de cumplir la misión encomendada por la Compañía de Jesús, los líderes laicos al frente de estas organizaciones deben enfatizar virtudes como la prudencia, la justicia, la templanza y la fortaleza. Además, en su práctica de liderazgo, estos directivos deben fomentar el espíritu crítico y creativo en su comunidad educativa, orientándose hacia un aprendizaje que trascienda las aulas y buscando transformar las estructuras de opresión para construir entornos más justos que permitan el ejercicio pleno de la libertad en conjunción con un concepto de dignidad generalizada.

En el sitio de la Revista de Espiritualidad Ignaciana<sup>4</sup>, se encuentran disponibles documentos electrónicos editados por la Compañía de Jesús, los cuales ofrecen reflexiones sobre los principales fundamentos de la espiritualidad ignaciana. Estos materiales abordan diversos temas de interés, tales como la fe y la justicia, el liderazgo, el discernimiento, el acompañamiento espiritual, la formación espiritual del adulto, el diálogo interreligioso y la inculturación. Cabe destacar que esta literatura sobre el liderazgo ignaciano se dirige principalmente a los miembros de la orden religiosa, tanto a los jesuitas actuales como a los estudiantes que aspiran a formar parte de la misma en el futuro, y no se ha producido con un enfoque científico. Por consiguiente, resulta evidente la escasez de literatura académica rigurosa

---

<sup>4</sup> [http://www.sjweb.info/sof/review\\_ign\\_sp.cfm](http://www.sjweb.info/sof/review_ign_sp.cfm)



que aborde específicamente el liderazgo ignaciano en el contexto de la gestión de organizaciones educativas. Lo que existe son publicaciones conocidas como ‘no convencionales’, ‘semipublicadas’, o ‘literatura gris’ que, como no siguen los cauces normales de edición y de evaluación de pares, que es lo que garantizaría el rigor científico, escapa a los circuitos habituales de producción, distribución y comercialización, y no aparece en las bibliografías nacionales (Montes de Oca, 2018), dando como resultado que la literatura jesuita que se encuentra publicada -en caso de que se haya realizado científicamente- sea difícil de identificar y obtener. Como consecuencia de lo anterior, no hay fundamento teórico para la práctica administrativa en general, producido por los jesuitas o personas en contacto con el ámbito administrativo colaborando con ellos, que oriente la dirección, en específico, de unidades educativas y en general para cualquier tipo de organización bajo un liderazgo ignaciano. Lo que hay son ensayos desde las prácticas apostólicas jesuitas que no parten de una metodología científica.

Dos obras que orientan a los directivos de cualquier tipo de organización, que desean llevar a la práctica el liderazgo ignaciano y que ofrecen un punto de partida para realizar un diálogo entre la filosofía jesuita y la administración, son: “El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió al mundo” (2004) del norteamericano Chris Lowney, quien nació en Nueva York en 1958. Lowney se formó como sacerdote jesuita y posteriormente decidió incorporarse al ámbito empresarial. En su libro informa que el estilo de liderazgo ejercido en sus prácticas administrativas tuvo sus raíces en sus aprendizajes de la filosofía de la Compañía de Jesús. Asimismo, “El liderazgo ignaciano. Una senda de transformación y sostenibilidad” (2017), es una colección de ensayos y conferencias escritos por el español José María Guibert, sacerdote jesuita, a lo largo de sus experiencias como

administrador de instituciones jesuitas. Guibert, nacido en 1962 en Azpeitia, estableció en su obra una relación entre el liderazgo ignaciano y dos tipos de liderazgo plenamente estudiados por los científicos: el liderazgo transformacional y el de servicio. Guibert encontró interesantes coincidencias entre la práctica administrativa y la práctica educativa con fundamentos ignacianos.

En el presente estudio, se realiza una búsqueda en las bases de datos *Web of Science* y *EBSCOhost* para identificar y analizar los artículos relacionados con el liderazgo ignaciano. En *Web of Science* se encuentran tres artículos, dos de origen estadounidense y uno español. El primer artículo, de Teresa J. Rothausen (2017) y publicado en el *Journal of Business Ethics*, propone un modelo para el desarrollo del líder espiritual basado en las categorías interdependientes de planificación con discernimiento, experiencias vocacionales, reflexión espiritual, evaluación de fallas actuales, educación moral y líderes efectivos con dirección espiritual. El segundo artículo, escrito por Banks, Flaherty y Sharifi (2016) y publicado en *Creative Nursing*, explora las experiencias y perspectivas de profesores de minorías en una institución jesuita, utilizando los valores pedagógicos ignacianos como guía para enfrentar los desafíos del liderazgo académico. El tercer artículo, de José María Guibert (2016) y publicado en *Arbor*, examina los desafíos que enfrentan las universidades jesuitas en relación con su misión, resaltando el liderazgo ignaciano como un enfoque para la renovación individual e institucional.

En la plataforma *EBSCOhost*, se ha identificado un artículo escrito por Arnesen (2018) con origen en Estados Unidos de América y publicado en el *Journal of Management for Global Sustainability*. En dicho artículo, se lleva a cabo un análisis sobre el desarrollo de líderes éticos, transformadores y responsables en las escuelas de negocios jesuitas. El estudio se basa en la aplicación de conceptos ignacianos que fomentan la justicia social y la sostenibilidad.

En general, estos artículos resaltan la relevancia del liderazgo ignaciano en diversos ámbitos, abarcando desde el crecimiento espiritual y académico hasta el entorno y la gestión empresarial.

En consecuencia, la propuesta ignaciana plantea la invitación tanto a laicos como a religiosos a apropiarse de la experiencia personal de la espiritualidad de Ignacio de Loyola con el fin de convertirse en colaboradores o colegas de la Compañía de Jesús. Estos colaboradores, quienes participan activamente en las obras y organizaciones jesuitas, aportan sus conocimientos, habilidades y experiencias para una interpretación adecuada del carisma ignaciano. Los jesuitas reconocen a los laicos como intérpretes competentes del mundo contemporáneo, lo cual implica que estos, arraigados en el carisma ignaciano, desempeñen un papel fundamental en las misiones educativas de la Compañía de Jesús al interpretar y transmitir los valores ignacianos. En este contexto, donde los laicos manifiestan un creciente interés por la propuesta ignaciana y asumen roles de liderazgo, surge la necesidad urgente de brindarles estudios teóricos y empíricos que faciliten la implementación efectiva de los valores jesuitas en sus prácticas administrativas. Estos estudios proporcionarán una comprensión más profunda de cómo los conceptos y principios ignacianos, cuando se aplican en la administración de las organizaciones, se convierten en elementos transformadores para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el presente estudio identifica la problemática de la ausencia en la teoría administrativa, de un modelo de liderazgo fundamentado en una perspectiva ignaciana que brinde orientación a los directivos en la gestión de sus organizaciones sin ser necesariamente unidades educativas. Hasta el momento, no se ha desarrollado un modelo que incorpore la visión de Ignacio de Loyola, la cual se caracteriza por promover la formación de equipos humanos, el

servicio, el discernimiento comunitario, la resolución de conflictos, el acompañamiento, la empatía y el bienestar de los individuos involucrados.

Los modelos contemporáneos de liderazgo a menudo se enfocan predominantemente en estrategias y logros cuantificables, a expensas de otorgar un lugar preponderante a la dimensión humana. Estos modelos adolecen de una base sólida en aspectos intrínsecos tales como el autoconocimiento, los valores institucionales y la reflexión personal. Esta orientación hacia la eficacia y los resultados a corto plazo tiende a marginar dimensiones cruciales como el carisma del líder, la promoción del trabajo en equipo, el fomento de vínculos interpersonales y la instauración de un sentido de comunidad dentro de la entidad organizativa. Adicionalmente, en la búsqueda de metas inmediatas en el ámbito organizacional, con su énfasis en la utilidad y la competitividad, con frecuencia se subestiman los valores institucionales y la capacidad de inspiración del líder para alinear a sus colaboradores en torno a una misión compartida. Por otro lado, la atención a las necesidades individuales de los miembros del equipo suele ser soslayada, lo que puede dar lugar a una disminución de la motivación y el entusiasmo. La virtud de la humildad del líder y su integridad, en términos de una conducta honesta y ética, a menudo no se promueven lo suficiente en estos modelos, lo que, en última instancia, puede erosionar la confianza y la lealtad de los miembros de la organización.

En virtud de lo anterior, el propósito subyacente de la presente investigación radica en la construcción de un modelo de liderazgo que se caracterice por una administración con talante transformador, sin perder de vista el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de las organizaciones. Este empeño se fundamenta en la sistemática recopilación y análisis de información empírica procedente de experiencias, prácticas y reflexiones de los sujetos de estudio con raíces en la tradición ignaciana. El objetivo último es la

formulación de un modelo de liderazgo destinado a directivos en múltiples contextos organizacionales.

### **1.1. Pregunta de Investigación**

La presente investigación se centra en la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr la práctica del liderazgo con fundamentos en la perspectiva ignaciana a partir de las experiencias de directivos y personal operativo de organizaciones educativas de nivel medio superior?

#### **Preguntas específicas:**

a) ¿Cuáles son los rasgos destacados de las perspectivas teóricas de liderazgo en las prácticas administrativas de los directivos y el personal operativo de las Preparatorias Ibero, Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y Mérida?

b) ¿Cuáles son los elementos predominantes de los distintos tipos de liderazgo emergente observados en los sujetos de estudio que pueden integrarse en un modelo de liderazgo con fundamentos en la perspectiva ignaciana?

c) ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre las características de las perspectivas teóricas de liderazgo y los estilos de liderazgo de los sujetos analizados en comparación con los rasgos del liderazgo ignaciano?

d) ¿Cuáles son las competencias clave que permitan la construcción de un modelo de liderazgo ignaciano, basado en las habilidades directivas observadas en los sujetos de estudio?

### **1.2. Objetivos**

#### ***1.1.1. Objetivo General***

Diseñar un modelo de liderazgo fundamentado en la perspectiva ignaciana, a partir de la recopilación y análisis de las experiencias de directivos y personal operativo en organizaciones educativas de nivel medio superior.

### ***1.1.2. Objetivos Específicos***

- a) Detectar rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo, en las prácticas administrativas de directivos y personal operativo de las Preparatorias Ibero de Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y Mérida
- b) Reconocer en los sujetos de estudio elementos predominantes de los distintos tipos de liderazgo emergente, adecuados para un modelo con perspectiva ignaciana.
- c) Contrastar las características de las perspectivas teóricas de liderazgo y los estilos de liderazgo de los sujetos analizados con los rasgos del liderazgo ignaciano.
- d) Modelar conceptualmente el liderazgo ignaciano, con base en las habilidades directivas de los sujetos de estudio, para la construcción del modelo.

### **1.2. Justificación**

En los últimos años, se ha observado un creciente interés en los estilos de liderazgo centrados en las personas y en el servicio, los cuales han demostrado permitir una gestión directiva más efectiva en las organizaciones. En este contexto, los rasgos y características propios de los líderes ignacianos adquieren una relevancia significativa en el ámbito organizacional, dado que fomentan la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo y el compromiso con la misión y visión de la empresa. Además, aquellos líderes que han sido formados en instituciones educativas jesuitas (ignacianas), han demostrado ser agentes de cambio y transformación en las organizaciones en las que han desempeñado sus roles, contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, así como a aportar soluciones innovadoras y efectivas para los desafíos que enfrentan las empresas en la actualidad.

El modelo de liderazgo propuesto puede ser aplicado en una variedad de contextos y organizaciones, presentando así una alternativa de considerable relevancia y pertinencia en la mejora tanto del bienestar individual y comunitario, así como del bienestar organizacional.

Este modelo se basará en las teorías emergentes del liderazgo, tales como el liderazgo transformacional, de servicio, resonante, ético y espiritual. Además, se fundamentará en la recopilación y análisis de las experiencias de directivos y personal operativo de cuatro instituciones educativas ignacianas de nivel medio superior, que servirán como el referente empírico. El modelo resultará de gran utilidad y podrá ser adaptado a diversos contextos organizacionales que aspiren a adoptar un estilo de liderazgo y modos de proceder caracterizados por una visión transformadora, el fomento del autoconocimiento, la promoción de una cultura de servicio y la innovación.

En resumen, la presente investigación se justifica debido a la falta de un modelo de liderazgo científicamente fundamentado en el ámbito de la teoría administrativa, desde una perspectiva ignaciana. Esta propuesta constituye una contribución significativa al campo de la dirección organizacional, al proporcionar una base teórica y práctica para el desarrollo de líderes efectivos.

A continuación, se presenta el capítulo dos, donde se desarrolla el marco teórico de la investigación, considerando conceptos y teorías.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

En este capítulo, se presenta una revisión exhaustiva de la literatura con el fin de exponer los fundamentos teóricos que sustentan la presente tesis doctoral. Se inicia con un análisis detallado del legado teórico de Weber, seguido por una exposición minuciosa del proceso administrativo y el fenómeno del liderazgo. A continuación, se exploran de manera meticulosa los rasgos característicos del liderazgo ignaciano. Posteriormente, se establecen los referentes teóricos y conceptuales pertinentes en relación con los distintos estilos de liderazgo.

#### 2.1. El Legado de Max Weber en la Teoría del Liderazgo y su Aplicación en Diferentes Corrientes

##### Administrativas

La obra de Max Weber (economista, político y sociólogo, alemán) es una de las más importantes en el campo de la sociología, y su enfoque en la teoría del liderazgo es muy relevante para la comprensión y la introducción al marco teórico de esta tesis. A continuación, se proporciona una visión general de la relación entre Weber y el liderazgo.

Max Weber es conocido por sus ideas sobre la burocracia y la autoridad en las organizaciones, pero también realizó importantes contribuciones a la teoría del liderazgo. En su obra "Economía y sociedad" (Weber, 1944), Weber desarrolla una tipología de liderazgo que se basa en tres tipos de autoridad (dominación): tradicional, carismática y legal-racional. Cada tipo de autoridad se asocia con un tipo específico de líder.

La autoridad tradicional se basa en la tradición y el respeto a la antigüedad y la costumbre. Este tipo de autoridad es ejercida por líderes que han heredado su posición, como los monarcas y los jefes tribales. Según Weber, los líderes tradicionales tienen poco margen para tomar decisiones y actuar de forma autónoma, ya que deben seguir las normas y prácticas establecidas por la tradición.



Por otro lado, la autoridad carismática se basa en la personalidad y el carisma del líder. Este tipo de autoridad es ejercida por líderes que poseen una gran capacidad de persuasión y que inspiran a sus seguidores. Según Weber, los líderes carismáticos pueden tener un gran impacto en la sociedad y la historia, pero su liderazgo es temporal y se desvanece con el tiempo.

Finalmente, la autoridad legal-racional se basa en las normas y los procedimientos establecidos. Este tipo de autoridad es ejercida por líderes que han sido elegidos o nombrados para un cargo específico y que tienen un conjunto de responsabilidades y deberes bien definidos. Según Weber, este tipo de autoridad es el más efectivo y racional, ya que se basa en la ley y la justicia.

Además de esta tipología de liderazgo, Weber también discute la importancia del liderazgo en la burocracia y cómo el líder puede influir en la cultura y la eficiencia de la organización. Según Weber, el líder burocrático debe ser imparcial y actuar de acuerdo con las reglas y procedimientos establecidos, pero también debe ser capaz de motivar y guiar a su equipo (Weber, 1944).

La teoría del liderazgo de Weber es útil para entender los diferentes tipos de liderazgo y cómo influyen en las organizaciones, especialmente en la teoría de la burocracia. La teoría del liderazgo de Weber ha sido incorporada en varias teorías administrativas, como la teoría de la administración científica y la teoría de la contingencia. Además, la teoría del liderazgo de Weber ha sido útil en la discusión de la cultura organizacional y la influencia del líder en la creación de una cultura efectiva. En consecuencia, la teoría del liderazgo de Weber es una herramienta útil para entender los diferentes tipos de liderazgo y cómo influyen en las organizaciones. Sus ideas sobre la autoridad y la burocracia son especialmente relevantes para el diseño de un modelo de liderazgo efectivo. Para el tema de esta tesis -liderazgo ignaciano- se puede observar que, aunque

el líder ignaciano tiene algunos elementos de liderazgo carismático, también se basa en una estructura organizativa racional-legal bien definida y un fuerte compromiso ético y espiritual. (Fiedler, 1967; Schein, 1985; Taylor, 1911).

## **2.2. El Proceso Administrativo y el Liderazgo**

En términos generales, el liderazgo se sustenta en el proceso administrativo de las organizaciones, el cual se divide en cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control. El liderazgo está presente en todas estas etapas, ya que es esencial para motivar a los miembros de la organización y guiarlos hacia el logro de los objetivos.

En la etapa de la planeación, el líder debe establecer los objetivos de la organización y diseñar las estrategias para alcanzarlos. Según Robbins y Coulter (2017), el líder debe tener una visión clara y un enfoque estratégico para definir los objetivos de la organización y planificar las acciones necesarias para alcanzarlos.

En la fase de la organización, el líder debe estructurar a la empresa de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos establecidos. En este sentido, Stoner y Freeman (2016) señalan que el líder debe asignar responsabilidades y autoridad a los miembros de la organización para garantizar un flujo de trabajo eficiente.

En la etapa de la dirección, el líder debe motivar y guiar a los miembros de la organización para lograr los objetivos. Según Daft (2018), el líder debe ser capaz de comunicarse efectivamente con los miembros de la organización, el líder debe ser un buen oyente y estar abierto a las opiniones y sugerencias de los miembros del equipo, establecer relaciones de confianza y crear un ambiente de trabajo positivo para lograr el compromiso de los colaboradores. En cuanto a establecer relaciones de confianza, Robbins y Coulter (2017) señalan que el líder debe ser auténtico, coherente y honesto en su comportamiento y acciones. De esta

manera, los miembros del equipo sentirán que el líder es digno de confianza y estarán más dispuestos a seguirlo. Stoner y Freeman (2016) indican que el líder debe ser capaz de proporcionar apoyo emocional a los miembros del equipo, reconocer y recompensar los logros y fomentar la creatividad y la innovación en el trabajo. El liderazgo juega un papel muy importante en la etapa de la dirección del proceso administrativo.

Finalmente, en la fase de control, el líder debe monitorear el progreso de la empresa y hacer los ajustes necesarios para garantizar que se alcancen los objetivos. De acuerdo con Robbins y Coulter (2017), el líder debe evaluar el desempeño de la organización y hacer los ajustes necesarios para garantizar que se logren los objetivos.

En resumen, el liderazgo es esencial en todas las etapas del proceso administrativo. El líder debe tener una visión clara, diseñar estrategias efectivas, motivar a los miembros de la organización y evaluar el progreso para cumplir con la misión.

### **2.3. Rasgos del Liderazgo Ignaciano**

En el contexto de las organizaciones educativas, el liderazgo desempeña un papel fundamental en la efectividad y el éxito institucional. Los líderes en estas empresas se enfrentan desafíos particulares que requieren habilidades específicas de gestión y dirección. Los procesos administrativos y el liderazgo son elementos interdependientes en las instituciones educativas, ya que los líderes educativos deben utilizar estos procesos de manera efectiva para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades educativas. A su vez, el liderazgo influye en la ejecución de estos procesos y en la configuración de la cultura organizacional. Esta relación dinámica entre los procesos administrativos y el liderazgo contribuye a la eficacia, eficiencia y éxito de las organizaciones educativas.

Dentro de este orden de ideas, en el desarrollo del concepto de liderazgo, Granados (s.f.) en su documento titulado “Rasgos de la Gestión Directiva al Estilo Ignaciano” aborda la noción de un liderazgo transformacional. Según el autor, este tipo de liderazgo se fundamenta en una serie de principios, a saber: a) Las personas son propensas a seguir a aquellos que las inspiren; b) Las personas dotadas de visión y pasión pueden lograr grandes objetivos; y c) La inyección de una alta dosis de entusiasmo y energía constituye la mejor forma de alcanzar las tareas propuestas. Las técnicas de liderazgo transformacional han evolucionado desde los estilos de liderazgo transaccional, que se centran en metas a corto plazo, hacia un enfoque en las necesidades intrínsecas de alto nivel. Este enfoque implica convocar a los seguidores a confiar, apreciar y respetar a su líder. En línea con esto, Granados sostiene que los principios del liderazgo transformacional son congruentes con el paradigma de desempeño de la cultura jesuita. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional ha demostrado obtener resultados eficaces al adoptar una visión humanizadora del líder y del liderazgo, donde los colaboradores son conscientes de la importancia y el valor de su tarea. Estos colaboradores se enfocan en las metas y objetivos del equipo u organización antes que en sus propios intereses, brindando su compromiso de manera entusiasta.

Desde una perspectiva fundamentada en su pertenencia a la Compañía de Jesús, Granados (s.f.) identifica rasgos del liderazgo ignaciano que se consideran fundamentales para la gestión directiva. Estos rasgos son delineados con base a un análisis exhaustivo y se postulan como elementos estructurantes que guían y sustentan la práctica del liderazgo ignaciano en el ámbito directivo.

El liderazgo que surge de una experiencia espiritual, según Granados (s.f.), se basa en la humanización y no se limita a lo religioso, sino que refleja cualidades esenciales del espíritu

humano, como el amor, la compasión, la paciencia, la tolerancia, el perdón, el autocontrol y el sentido de la responsabilidad, que conducen a la verdadera felicidad. Este liderazgo ignaciano se arraiga en la generosidad y la entrega, invitando al líder a relacionarse con el mundo de manera contemplativa, admirando, apreciando y cuidando tanto la naturaleza como las personas que la habitan. Además, promueve la convivencia basada en la aceptación y el apoyo, evitando la manipulación y el uso de los demás. Este enfoque privilegia el servicio y el amor universal.

El liderazgo ignaciano busca el cuidado de la vida interior y encuentra su fuerza en la experiencia espiritual, atendiendo al mundo interior y la intimidad de la persona. La expresión "*cura personalis*", explicada por Guibert (2017), implica cuidar, amar y comprender a los demás, promoviendo su desarrollo integral. En este enfoque, la persona es el centro de la gestión del líder ignaciano, y se reconoce como un ser humano que ama, siente, tiene éxito, fracasa, se equivoca, sufre, ríe y llora. La vida interior de la persona se considera un espacio sagrado de su verdad, un santuario profundo y luminoso donde se revela su autenticidad humana.

El liderazgo inspirado en Ignacio de Loyola es humanista y busca la formación integral, generando escenarios y relaciones que estimulan a las personas y comunidades. Desde esta perspectiva, promueve la conciencia en el líder para que sienta y se comprometa con la transformación de la realidad, desarrollando un juicio crítico y discernimiento en la toma de decisiones. Además, se enfatiza la sensibilidad estética y moral del líder para reconocer cómo los comportamientos pueden afectar la vida de los demás y del planeta (Granados, s.f.).

El liderazgo ignaciano reconoce su historicidad y se sumerge en asuntos y significados sociales, políticos y culturales complejos. La gestión no se produce de manera abstracta, sino que se materializa en la realidad, considerando los contextos específicos. Este liderazgo es liberador

y genera esperanza a través de una acción transformadora y multicultural, que valora la diversidad y dialoga con la complejidad de las personas y las comunidades.

El liderazgo ignaciano valora la experiencia como resultado de un encuentro complejo entre la realidad y la persona consciente. Busca que la persona se adapte a su camino y descubra el significado de dicha experiencia. Como afirmó Ignacio de Loyola, "no el mucho saber harta y satisface el alma, cuanto el sentir y gustar de las cosas internamente" (Loyola, 2022, p. 2). Se reconoce que el conocimiento por sí solo no llena ni satisface a la persona, sino que es el profundo entendimiento y apreciación de la verdad lo que proporciona plenitud. La experiencia está relacionada con la apropiación y la implicación en el proceso de gestión.

El liderazgo ignaciano se cimienta en una conciencia reflexiva que busca discernir para tomar decisiones acertadas. En este proceso, el líder debe distinguir dos operaciones fundamentales: entender y juzgar. Entender implica descubrir el significado de la experiencia, permitiendo al sujeto conceptualizar, proponer hipótesis, elaborar teorías y definiciones. Por otro lado, juzgar implica emitir un juicio, verificando la adecuación entre la comprensión y la experiencia, entre las hipótesis propuestas y los datos proporcionados por los sentidos. El liderazgo ignaciano potencia la reflexión, permitiendo que las personas expongan sus propias ilusiones y máscaras. Es un liderazgo conscientemente formulado a través del pensamiento libre (Lowney, 2011; Granados, s.f.).

El liderazgo ignaciano surge de la experiencia de una relación que se convierte en un encuentro de transformación y liberación. Este encuentro enfatiza la confianza y la credibilidad, y se basa en un liderazgo optimista que cree en las habilidades y posibilidades de los demás. El encuentro se convierte en acompañamiento, no solo despertando y estimulando el crecimiento de las personas, sino también reconociendo su complejidad. Se trata de una aceptación objetiva de

uno mismo y de los contextos en los que las personas se desenvuelven (Guibert, 2016; Granados, s.f.).

El liderazgo ignaciano busca la integración desde sus inicios. Loyola buscaba combinar la virtud y el conocimiento para formar personas virtuosas y académicamente competentes, personas íntegras que sean testimonio de excelencia y busquen la verdad. El liderazgo ignaciano acompaña los procesos de integración, provocando cambios al confrontar las zonas de confort a través de preguntas que aclaren problemas y aporten nuevas ideas.

El liderazgo ignaciano privilegia el diálogo como una auténtica conversación. Invita a establecer diálogos intersubjetivos para promover una gestión significativa y desarrollar la capacidad de participar e interactuar en un diálogo profundo. En este liderazgo, el diálogo es una relación entre iguales que son diferentes por naturaleza. La visión del líder ignaciano busca desencadenar un diálogo basado en la inteligencia cognitiva, el beneficio mutuo, el afecto, el respeto, la confianza y la esperanza (Pachón, 2014; Granados, s.f.).

Los jesuitas han adquirido reconocimiento debido a su enfoque en la educación como medio para promover la justicia social y abordar las disparidades presentes en la sociedad. En sus obras educativas, la Compañía de Jesús tiene como objetivo primordial la formación integral de las personas. Los jesuitas se esfuerzan por desarrollar tanto el intelecto como la espiritualidad de sus estudiantes, promoviendo una educación que abarque todos los aspectos de la persona. Esto implica la búsqueda de la excelencia académica, así como el desarrollo de habilidades sociales, éticas y morales (Lowney, 2011; Guibert, 2016).

En relación con el cambio social y las desigualdades, los jesuitas promueven que sus instituciones educativas persigan la justicia y la equidad. Desde su perspectiva, las organizaciones educativas deben tener como propósito fundamental el servicio a los más

necesitados y marginados de la sociedad. Los jesuitas se esmeran en formar líderes comprometidos con la transformación de las estructuras sociales injustas y la promoción del bien común. Esta visión concuerda con Giroux (2011) en su enfoque crítico de la educación, donde se busca desafiar las desigualdades sociales y fomentar una participación activa y comprometida en la sociedad. Desde esta perspectiva, el liderazgo se considera una parte integral del proceso de cambio social que se impulsa desde las organizaciones educativas.

En el documento “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” (1986), la congregación subraya la importancia de la justicia y la opción preferencial por los pobres en sus instituciones educativas. Este enfoque se basa en la idea de que la educación puede ser una herramienta poderosa para combatir la pobreza y las desigualdades sociales, al proporcionar a las personas las capacidades necesarias para superar sus circunstancias y participar de manera activa en la construcción de una sociedad más justa, a través de la participación ciudadana.

El liderazgo ignaciano, concebido como un liderazgo crítico, permite analizar y cuestionar las estructuras de poder existentes en la sociedad, impulsando así la transformación social. Esto se sustenta en las palabras de Shields y Bishop (2012) cuando mencionan que ‘el liderazgo es un proceso social que involucra a un líder y seguidores en un esfuerzo por cambiar el mundo’.

## **2.4. Referentes Teóricos y Conceptuales Sobre los Estilos de Liderazgo**

### ***2.4.1. Definición de Liderazgo***

A lo largo de la evolución humana, según Estrada (2007), se han destacado las acciones llevadas a cabo por líderes en gobiernos, empresas, equipos deportivos y diversos grupos. Estas personas son reconocidas por su capacidad para aprovechar el potencial de los demás y dirigirlos hacia un objetivo común. Los investigadores han adoptado diferentes enfoques para el estudio



del liderazgo, algunos centrados en la personalidad, características físicas o comportamientos del líder, mientras que otros han examinado cómo los aspectos situacionales influyen en el desempeño de los líderes (Hughes, 2007). Las múltiples definiciones propuestas por los investigadores reflejan la diversidad de factores que afectan el liderazgo y las diversas perspectivas teóricas desde las cuales se aborda este fenómeno. El liderazgo ha sido objeto de un estudio amplio, sistemático e integral con el objetivo de mejorar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las empresas (Hughes, 2007).

El análisis del liderazgo implica el desarrollo continuo de modelos que adopten perspectivas cada vez más amplias e inclusivas, concepciones del liderazgo que parten de la premisa de que una empresa es una comunidad donde las personas son lo más importante, ya sean colaboradores, clientes o directivos. Como señala Rodríguez (2017), un elemento común en todo ejercicio de liderazgo es el grupo o comunidad que cohabita dentro del ámbito de influencia del líder. Por lo tanto, el liderazgo necesario para los directivos en las organizaciones se origina en el individuo y se dirige hacia las personas.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a entornos cambiantes, riesgosos e inciertos. La apertura comercial, la globalización y los tratados de libre comercio han expuesto a la economía a factores externos no controlables. El comportamiento económico de los socios comerciales, en el contexto de la globalización, tiene un impacto definitivo en los agregados económicos y, por ende, en los ciudadanos, quienes son considerados consumidores. En este sentido, es fundamental que las organizaciones flexibles, dinámicas y adaptables reconozcan el papel desempeñado por los líderes o dirigentes organizacionales, quienes son profesionales encargados de guiar y gestionar procesos de desarrollo humano y organizacional para aumentar la productividad y competitividad, haciendo hincapié en los resultados (Estrada, 2006).

En concordancia con las ideas planteadas, Estrada (2006) postula que la organización se configura como un sistema meticulosamente concebido con el propósito de alcanzar resultados a través de la sinergia entre el talento humano y los recursos materiales, técnicos y financieros. Este ente se encuentra conformado por subsistemas interrelacionados que desempeñan funciones especializadas, con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad, propiciando así el crecimiento y la transformación organizacional.

En consecuencia, y tomando como fundamento la explicación de organización proporcionada por Estrada (2006), se destaca en la obra de Hughes (2007) que el liderazgo representa un fenómeno intrincado que engloba tanto al líder como a los seguidores, la organización y la situación. En este sentido, resulta de vital importancia indagar en las diversas definiciones propuestas por los estudiosos del liderazgo, tal como se evidencia en la Tabla 1. Estas múltiples definiciones reflejan la necesidad imperante de comprender la naturaleza compleja y multifacética del liderazgo en sus distintos contextos.

**Tabla 1**

*Definiciones de Liderazgo*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Bennis (1959)	Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada.
Fiedler (1967)	Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo.
Merton (1969)	Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo.
Bass (1985), Tichy y Devanna (1984)	Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas.
Roach y Behling (1984)	Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas.
Campbell (1991)	Acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables.

Ginnett (1996)	El trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo.
Hogan, Murphy y Hogan (1994)	Los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos líderes son quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones.

*Nota.* Adaptado de Hughes *et al.*, (2007)

En resumen, el liderazgo ha sido objeto de un extenso estudio académico y organizacional debido a su importancia en la maximización del potencial humano y el logro de los objetivos compartidos. Los líderes desempeñan un papel fundamental en la gestión directiva al dirigir y guiar a los miembros de la organización hacia el crecimiento, la competitividad y la adaptación a entornos cambiantes. La diversidad de definiciones del liderazgo refleja la complejidad del fenómeno y la necesidad de adoptar enfoques amplios e inclusivos para comprenderlo en su totalidad.

#### **2.4.2. Perspectivas Teóricas de los Estilos de Liderazgo**

Establece Sánchez (2009) que, a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de liderazgo se han identificado cuatro principales perspectivas de las teorías de liderazgo. Estas perspectivas se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2**

#### *Perspectivas Teóricas de los Estilos de Liderazgo*

<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Orientación</b>
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo. Estudia a los líderes individuales excepcionales (en la tradición heroica) y sus rasgos o características para entender sus logros. Autor: Fayol (1916).

Comportamiento	<p>Dirigir con el ejemplo. Relacionar el ejercicio y aprendizaje del liderazgo a través de un conjunto de conductas o comportamientos. Describir el liderazgo en términos de personas y orientación a la tarea. Tener en cuenta el intercambio de costo-beneficio y apela a valores trascendentes para perseguir objetivos compartidos para el bien común.</p> <p>Autores: Mc. Gregor (1960), Lewin (1951), Likert (1961), Blake y Mounton (1964).</p>
Contingencia o Situacional	<p>Modelos en una determinada situación, contingencia e influencia para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.</p> <p>Autores: Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970), House (1971), Vroom y Yetton (1973).</p>
Integral o Emergentes	<p>Relacionar al liderazgo con el auto desarrollo, las transacciones interpersonales y transformacionales de creencias, valores y necesidades. Enfocar en las necesidades de los otros. El líder al servicio de los otros, la promoción de un sentido de comunidad y toma de decisiones compartida.</p> <p>Autores: Greenleaf (1970), Burns (1978), Warren Bennis (1985), Bass (1985), Kouzes y Posner (1995).</p>

*Nota.* Adaptado de Sánchez (2009), Murati y Pozo (2013), Fernández (2018), y Cabezas (2016).

A partir de la tabla anterior y con base en García-Solarte (2015), Murati y Pozo (2013), en la Tabla 3, se establecen los elementos y las limitaciones, de las perspectivas teóricas de liderazgo expresadas por Sánchez (2009):

### **Tabla 3**

#### *Elementos y limitaciones de las perspectivas teóricas de liderazgo*

<b>Perspectiva teórica</b>	<b>Limitaciones de las perspectivas</b>
Rasgos	Supone que el líder se determina por genes y factores hereditarios. No reconoce
<b>Elementos:</b>	explícitamente la posibilidad de que a través de la formación de la persona pueda
Líder	desarrollar determinadas habilidades de liderazgo. No considera los valores que
Comunicación	la persona debe poseer para el ejercicio adecuado del liderazgo.

---

 Comportamiento
**Elementos:**

Líder	Supone que la efectividad de líder depende únicamente del entrenamiento sostenido, y no considera otros elementos. No valora que el contexto puede ejercer influencia en la actuación del líder. Solo considera dos dimensiones de comportamiento como variables para estudiar el liderazgo (Consideración e Iniciación de Estructura / El centro es la tarea y el centro es la relación con el colaborador).
Subordinado	
Autoridad	
Resultado	
Toma de decisiones	
Comunicación	
Motivación	
Contingencia o	
Situacional	

**Elementos:**

Líder	Toma, prácticamente, como único elemento los factores de contingencia para definir el tipo de liderazgo. Es complicado precisar los elementos que se asocian a cada una de las tres variables situacionales que considera esta teoría (Características de la tarea, el contexto laboral y la madurez del colaborador). En la práctica es de difícil aplicación en las organizaciones.
Seguidores	
Situación	
Contexto	
Organización	
Toma de decisiones	
Objetivos	
Comunicación	
Integral o	
Emergentes	

**Elementos:**

Líder	Centra su atención básicamente en el carisma de los líderes sin considerar otros aspectos importantes para el ejercicio del liderazgo. Se requiere de una muy buena comunicación entre el líder y los seguidores para que este tipo de liderazgo funcione adecuadamente. Considera que el adecuado ejercicio del liderazgo, requiere únicamente de un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender; sin considerar otros aspectos importantes en la formación y desarrollo del líder. Aun cuando el factor humano es un elemento central en el liderazgo, se considera sobrevalorado en relación a los resultados y eficacia de gestión que debe lograr el líder.
Seguidores	
Organización	
Motivación	
Cliente	
Objetivos	

---

*Nota.* Adaptación de Sánchez (2009), García-Solarte (2015), Murati y Pozo (2013)

Desde la perspectiva de la teoría de rasgos, de acuerdo con Murati y Pozo (2013), algunas personas creen que no importa cuánto aprenda un ser humano, si no tiene las cualidades innatas,

nunca se convertirá en un líder. En las investigaciones sobre liderazgo realizadas en las décadas de 1930 y 1940, algunas personas creían que un líder tiene ciertas cualidades físicas y psicológicas que determinan sus posibilidades de obtener poder y posiciones de liderazgo. Se suponía que las cualidades asociadas con liderazgo efectivo eran innatas. Una cualidad se define como una característica física o psicológica específica, que puede ser atribuida a patrones de comportamiento, es decir, se infiere de un comportamiento explícito. La perspectiva de la teoría de rasgos asume que los líderes están determinados por genes, con características como: dominio, motivación y cualidades físicas como la voz y la altura. Este punto de vista implica la suposición de que el gen correcto determina la posibilidad de ser líder.

Agregando a lo anterior, Fayol (1986), establece las características que debe poseer un gran jefe: salud y fuerza física, inteligencia, calidad moral, voluntad introspectiva, firmeza, perseverancia, actividad y energía.

En la actualidad, se ha comprobado que el liderazgo no es un don natural para algunas personas, pero si el entorno es favorable, es fácil aprender a liderar sin excluir aquellos rasgos de personalidad que pueden incrementar el liderazgo (Contreras, 2008).

Según Bass (1990) con esta perspectiva teórica se restó importancia a los seguidores, centrándose todo el interés en el líder.

Por tanto, la comprensión del liderazgo desde esta perspectiva, está limitada por la naturaleza abstracta de los rasgos y por la falta de atención a las variables que median la relación entre los rasgos y los criterios de efectividad (Sánchez 2009).

La teoría del comportamiento del liderazgo surgió en la década de 1950 y se centró en el comportamiento de los líderes, en lugar de distinguir el liderazgo efectivo del liderazgo no

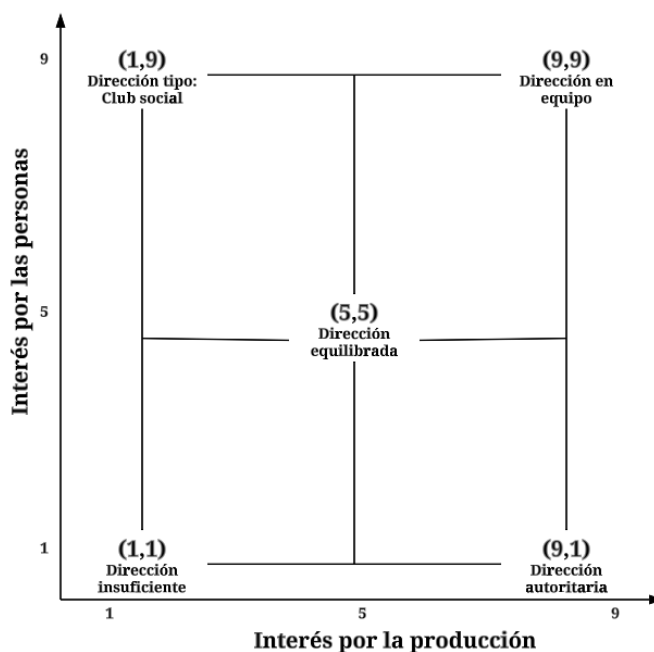
efectivo basado en rasgos de personalidad. Se creía que el liderazgo se aprendía a través de una serie de comportamientos Murati y Pozo (2013).

Al mismo tiempo Hodgets (1992) señala que la perspectiva teórica del comportamiento fue desarrollada por investigadores de la Universidad de Michigan y contiene dos aspectos principales: a) el interés del líder en hacer el trabajo, b) su preocupación por las personas mismas, es decir, el centrado en el trabajo y el centrado en el trabajador. En este sentido, la Universidad Estatal de Ohio desarrolló investigaciones similares que permitieron asumir que existen dos factores, a saber: a) la estructura inicial, que asume que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores.

Desde esta perspectiva, Robert Blake y Jane Mouton, desarrollan la red administrativa (*grid* o rejilla) también conocida como teoría de la parrilla gerencial, se muestra en la Figura 1.

## Figura 1

### Rejilla gerencial



*Nota:* Tomado de Fernández (2018) p. 23

Sugirieron Blake y Mouton (1964) que el estilo de liderazgo podría dibujarse en un gráfico de dos dimensiones, una el interés por la producción, esto es por obtener resultados; la otra, el interés por las personas con cuyo esfuerzo se obtienen dichos resultados, es decir, la dinámica del comportamiento de las personas con las cuales interactúa. De manera sencilla, es propio decir que, dado el modo en que esas dos dimensiones se combinan se determina en cierta forma, el estilo de dirección y liderazgo del dirigente.

En ese orden de ideas, en una matriz compuesta por las dos dimensiones (léase intereses) Blake y Mouton (1964) puntúan en una escala de 1 a 9 el grado de interés en cada una de las dos dimensiones, donde 1 representa el nivel de interés más bajo, 5 el nivel de interés medio y 9 corresponde al máximo grado de interés. De esta forma, el punto en el cual se encuentran estos intereses define el estilo de dirección y liderazgo en el equipo. Se les pregunta a las personas



sobre su estilo de liderazgo y sus respuestas son colocadas en los puntos correspondientes del gráfico. Los dos autores utilizan la parrilla gerencial como marco de referencia para ayudar a los gerentes a comprender su estilo de liderazgo y desarrollar un estilo de administración ideal. Para ellos, hay cinco patrones específicos que se utilizan para describir las diferentes formas que existen para dirigir a otros así:

a) (1,1) La administración empobrecida (insuficiente), se caracteriza por un liderazgo que se basa en el mínimo esfuerzo para llevar a cabo las tareas. En este enfoque, el líder muestra falta de iniciativa al no movilizar a su equipo, carece de compromiso, evita abordar conflictos al no discutirlos con sus subordinados y evade los problemas, delegándolos a otros para su resolución. En general, se observa un nivel de esfuerzo mínimo por parte del líder en esta forma de administración.

b) (9,1) La administración de autoridad u obediencia (autoritaria), se caracteriza por un liderazgo orientado hacia la eficiencia en las operaciones, donde se busca minimizar la interferencia humana. En este enfoque, el líder muestra poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados. Se enfoca en la producción, el rendimiento y la toma de decisiones individuales, eliminando conflictos mediante la aplicación de su autoridad. Las ideas son generadas por un grupo reducido y las ideas creativas se utilizan en beneficio propio. El líder depende principalmente de sus propias habilidades, conocimientos y actitudes, demostrando un interés mínimo por las personas involucradas en la organización.

c) (1,9) La administración de club campestre (club social), se caracteriza por un enfoque en el apoyo y consideración hacia los empleados, sin embargo, el cumplimiento de las tareas no es su principal preocupación. El líder busca ganarse la amistad e influencia de las personas, evitando conflictos y tratando de aliviar tensiones. Se basa en la buena voluntad de los demás y

busca soluciones a través de las ideas y opiniones de otros. Se fomenta la innovación para mantener a los empleados satisfechos y se crea un ambiente de trabajo amigable.

d) (5,5,) La administración de medio camino (equilibrada), se caracteriza por buscar un equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y mantener una moral satisfactoria en los empleados. El líder adopta una postura firme pero justa, muestra compromiso hacia la autoridad superior y busca enfriar situaciones conflictivas. Se valora la opinión de los demás, aunque también se manipula la participación de manera estratégica. Se logra comprometer a los demás y se busca vender la solución final. Además, se valora y aprecia la creatividad de los demás, y el líder mismo muestra creatividad cuando no hay amenazas. Este estilo de liderazgo genera ideas más allá de los compromisos establecidos.

e) (9,9) La administración en equipo: se caracteriza por considerar que los logros en el trabajo son el resultado de la colaboración entre los subordinados y la organización, lo que promueve relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuos. En este contexto, la parrilla gerencial se presenta como un enfoque que evalúa las actitudes, valores, opiniones y sentimientos de una persona, estableciendo una relación entre la eficacia laboral y la satisfacción personal como parte de un programa formal de desarrollo de la gestión. El líder de esta dimensión se enfrenta directamente a su equipo, comunicando sus ideas y acciones de manera clara. Además, busca soluciones creativas y fomenta debates para generar soluciones. Experimenta e innova, abordando los problemas junto a su equipo de colaboradores. También busca apoyo para el crecimiento mutuo.

Desde la perspectiva de la teoría de la contingencia o situacional, poseer determinadas características o comportamientos no garantiza la existencia de un líder. Por lo tanto, este enfoque señala que todas las situaciones requieren liderazgo. El líder se encuentra en un entorno

donde se desenvuelve con sus seguidores, por lo que diversas circunstancias hacen de esta perspectiva teórica, un líder eficaz según la situación. Lo anterior lo sustentan Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970) y House (1971), Vroom y Yetton (1973) y otras investigaciones proporcionaron apoyo para esta investigación. Los autores sugieren que aquellos que quieran ser líderes deben poder captar rápidamente las diversas situaciones encontradas y elegir el estilo de liderazgo más apropiado para cada persona.

Entre las contribuciones básicas, se encuentran los modelos propuestos por Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969) y House (1971). Fiedler (1967) fue uno de los primeros líderes que propuso que el liderazgo debe ser contingente, es decir, depende de las características del líder y de la situación. Este modelo se refiere al porqué muchas personas son líderes en una situación, pero no en otras situaciones. Fiedler (1967) propuso que el estilo de un líder debe tener en cuenta las características personales del individuo, enfatizando principalmente a los líderes orientados a las tareas y a las relaciones.

Por otro lado, Fiedler (1967) también consideró características situacionales para identificar líderes. Según esta guía, el autor identificó tres características situacionales decisivas que son favorables al liderazgo: a) Relación líder – miembro: como el grado en que los seguidores confían y son leales al líder, y les agrada. b) Estructura de la tarea: como medida en que las tareas a realizarse están claramente señaladas y descritas. c) El poder del puesto: como el poder legítimo, coercitivo o de recompensa que tiene un líder en virtud del cargo que ocupa.

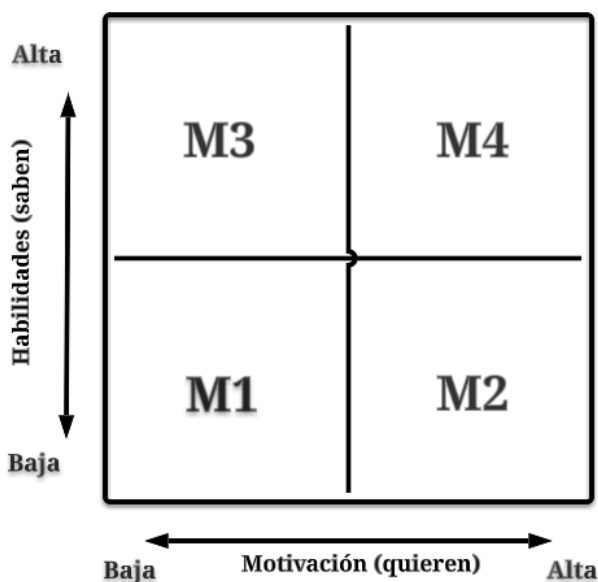
Fiedler (1967) estableció ocho niveles de situación y los evaluó mediante una matriz. Este resultado está relacionado con qué tan buena es la relación con los seguidores, qué tan repetitiva es la tarea y si su poder es débil o fuerte. Todos estos niveles se combinan para determinar el

estilo adecuado para cada situación, y es posible jugar con la matriz de acuerdo con las necesidades.

En el trabajo de Hersey y Blanchard (1969), se señaló que el liderazgo basado en la conducta está relacionado con tareas y relaciones y depende de la relación del líder con sus seguidores. La innovación en la investigación de estos autores radica en la representación de los cuatro cuadrantes, que muestran las dimensiones de tareas y relaciones, ver la Figura 2.

## Figura 2

*Modelo situacional de Hersey – Blanchard, 4 cuadrantes*



*Nota:* Tomado de Guerra (2018) p.63

Este modelo teórico enfatiza la relevancia de las variables situacionales en el proceso de liderazgo, sus autores se dan cuenta de que ningún estilo de liderazgo es la mejor opción en cualquier situación, sino que, si los subordinados son diferentes, deben ser tratados de manera diferente. Significado de cada cuadrante: M1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo (no saben y no quieren). No son ni competentes ni

confiables. M2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias (no saben, pero quieren). Están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas. M3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere (saben, pero no quieren). M4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide (saben y quieren).

Por otro lado, el modelo dado por House (1971) involucra la estructura inicial de la investigación de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y los elementos clave de consideración, así como la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964). La principal responsabilidad de un líder es apoyar a sus seguidores para que logren sus objetivos y proporcionar la orientación o el apoyo necesarios para garantizar que sus objetivos sean coherentes con los objetivos generales del grupo u organización.

En este modelo, el comportamiento del líder es aceptable para los empleados siempre que lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o futura. Los líderes son flexibles y pueden adaptarse a la situación. Así mismo, según House (1971) existen cuatro comportamientos de liderazgo: Líder director: permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas. Líder apoyador: es amistoso y muestra interés por las necesidades de los subordinados. Líder participativo: consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias, antes de tomar una decisión. Líder orientado a logros: establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

En esta perspectiva también se propone el modelo de liderazgo participativo de Vroom y TeYetton (1973). Este modelo intenta aclarar la influencia del entorno en la eficiencia de la toma de decisiones de los líderes. La intención de estos autores está centrada en la manera en cómo los

gerentes comparten el poder y brindan formas de participación a sus colaboradores en la toma de decisiones e influir en ellos.

### ***2.4.3. Perspectiva de la Teoría Integral de Liderazgo o Teorías Emergentes***

Como sugiere el nombre, la perspectiva integral del liderazgo intenta combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de la contingencia para explicar por qué ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores son fructíferas. De esta manera, esta mirada nació en la década de 1970 y se orienta hacia la integralidad o al neocarismatismo (Sánchez, 2009).

Esta perspectiva principalmente está dirigida a líderes transformacionales y transaccionales. El estilo de liderazgo transaccional ocurre cuando el líder transforma a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre dos participantes. En este estilo los seguidores están conscientes de la importancia de su puesto para la organización. Asimismo, los líderes transformacionales hacen que los seguidores estén conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Motivan a sus seguidores a trabajar bien, no solo en beneficio de la organización, sino también en beneficio de ellos (García-Solarte, 2015).

La visión del liderazgo transformacional es una de las más desarrolladas y estudiadas en la actualidad. Su principal antecesor es Bernard Bass (1985). Se inspiró en Robert House (1977) y James McGregor Burns (1978), quienes propusieron la perspectiva del liderazgo carismático y el transformacional. La mayoría de las teorías sobre liderazgo transformacional y liderazgo carismático consideran las características y comportamientos de los líderes y las variables contextuales, por lo que, comparado con otras perspectivas teóricas sobre el liderazgo, produce una configuración más integral (Yukl y Van Fleet, 1992).

Por su parte, la propuesta teórica sobre el liderazgo carismático de House (1977), intentó determinar qué características y comportamientos distinguen a los líderes de los demás. En esta

teoría, las actitudes y opiniones de los seguidores hacia el líder tienen un significado especial. No solo confían y respetan a su líder, sino que también lo idealizaban como una figura con características sobresalientes (Bass, 1985). Algunas de las características que esta perspectiva enfatiza en los líderes carismáticos son: tener convicciones firmes, confianza en sí mismo y mostrar un fuerte deseo de poder.

Por otro lado, los comportamientos típicos de estos líderes incluyen: manejar bien la impresión para mantener la confianza de los seguidores, definir metas 'ideológicas' para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los colaboradores. Para consolidar la confianza en ellos mismos.

Así mismo, Burns (1978) estableció su teoría del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como el proceso por el cual el líder influye en sus seguidores. Si el líder es consciente del apoyo o la resistencia de los seguidores, su comportamiento también se verá afectado. Esta línea tiende a ver el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes en diferentes niveles en la misma organización, mientras que los métodos de liderazgo carismático tienden a enfocarse en la personalidad de ciertos líderes.

Burns también estableció la diferencia entre el liderazgo transformacional y el llamado liderazgo transaccional. En este último, los seguidores están motivados por intereses personales, en lugar de ser influenciados por sus líderes, para superar sus propias necesidades en beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

A partir de los planteamientos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978), Bass (1985) y sus colegas (Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994) fundaron la teoría del liderazgo transformacional. Bass describió este estilo de liderazgo en términos de la influencia del líder en sus seguidores. Los líderes con características transformadoras hacen que

sus seguidores sean conscientes de la importancia y el valor de los resultados obtenidos después de realizar las tareas asignadas, generando cambios en ellos. Además, el líder anima a los seguidores a superar sus intereses personales en función de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto en los colaboradores, quienes están motivados para lograr metas que exceden sus expectativas originales. Debido a estas características, generalmente se considera que el liderazgo transformacional es más amplio y efectivo que el transaccional. El autor establece que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear los dos estilos en función de las situaciones que se presenten.

En suma, los componentes del liderazgo transformacional son:

Carisma, los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

Inspiración, los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

Estimulación intelectual, los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

Consideración individualizada, los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora, García-Solarte (2015).



En definitiva, Bass (1998) establece que los líderes transformacionales pueden permitir a sus seguidores enfrentar con éxito situaciones de conflicto o presión y brindar seguridad y tolerancia frente a la incertidumbre. Este estilo es especialmente útil en situaciones cambiantes. Por el contrario, los líderes transaccionales que tienden a mostrar actitudes correctivas y orientadas a resultados son especialmente útiles en entornos más estables.

El liderazgo de servicio es otra perspectiva teórica emergente, en 1970 Greenleaf formó la base de esta perspectiva, que luego fue desarrollada por diferentes académicos. El análisis básico de Greenleaf muestra que el liderazgo efectivo se basa en la disposición inicial del líder para enfocar y servir a los demás, y luego guiarlos y dirigirlos, pero lo más importante es beneficiar su crecimiento y bienestar. (Greenleaf, 1970; 1977; Parris y Peachey, 2013).

Los elementos del liderazgo de servicio propuestos por Greenleaf (1996) son:

Posición de servicio, el liderazgo de servicio empieza cuando una persona asume la posición de servicio en las interacciones con los demás para generar crecimiento en ellos. Un líder de servicio tiene como primera motivación y objetivo ayudar a otros a desarrollarse y lograr crecer, mientras que, el éxito organizacional es una consecuencia indirecta de ese desarrollo.

Identidad, promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional.

Comunidad, promoción de un sentido de comunidad. El sentido de comunidad se puede desarrollar exclusivamente a partir de las acciones de líderes de servicio.

Toma de decisiones compartida, un liderazgo de servicio efectivo se evidencia en su cultivo en otras personas. El líder de servicio impulsa el desarrollo de una fuerza de trabajo creativa y motivada a través del apoyo a la participación de otros.

Las 10 características que según Spear (2004) deben tener los líderes servidores son:

Escuchar, identificar la voluntad del grupo y ayuda a aclarar lo que se hará.

Empatía, reconocer y aceptar a la gente por sus características especiales y únicas.

Recuperación, tener el potencial para mejorarse a sí mismo y a los demás.

Conciencia, percatarse de la realidad y especialmente desarrollar la auto-conciencia.

Persuasión, centrarse principalmente en la persuasión en lugar de asumir posición de autoridad en la toma de decisiones dentro de una organización. El líder servidor es eficaz en la creación de un consenso dentro de los grupos.

Conceptualización, tener la capacidad de mirar un problema (o una organización) desde una perspectiva más allá de la realidad del día a día.

Prospectiva, entender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro.

Mayordomía, presentar ante todo un compromiso de servir a las necesidades de los demás.

Compromiso con el crecimiento de las personas, reconocer que las personas tienen un valor intrínseco más allá de sus contribuciones tangibles como colaboradores.

Construcción de comunidad, tener claro que la verdadera comunidad se puede crear entre las personas que trabajan en la organización.

El liderazgo resonante es una perspectiva teórica que se enfoca en el desarrollo de las capacidades de liderazgo a través de diferentes niveles y medios. Esta perspectiva permite distinguir las fortalezas y debilidades de los líderes con respecto a sus aptitudes emocionales. Según Goleman (2000), ser un buen líder implica estar en contacto con las propias emociones, ya que sin ellas es imposible construir empatía y tener equipos de trabajo creativos y efectivos.

Cuando los líderes guían sus emociones y las de sus seguidores en una dirección positiva, se produce un efecto que se propaga a través de ellos, conocido como resonancia.

Goleman *et al.* (2002) argumentan que el liderazgo resonante se relaciona con las competencias emocionales del líder. Uno de los sellos más visibles de un líder resonante es el optimismo y el entusiasmo personal, así como la capacidad de reflejarlo a los seguidores, quienes se sienten inspirados, entusiasmados y motivados para promover el trabajo colectivo que favorece la cohesión social y contribuye a la productividad de la organización.

La inteligencia emocional, según Goleman (2000), se define como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, así como la capacidad para motivarse a sí mismo y manejar adecuadamente las relaciones. Una persona que posee una alta comprensión de su dimensión emocional puede obtener varios beneficios, como el control sobre su vida y una mejor comprensión de los demás, lo que finalmente puede optimizar su inteligencia racional.

Goleman (2000) distingue entre la competencia personal, que involucra la conciencia de uno mismo y la autogestión, y la competencia social, representada por la conciencia social y la gestión de las relaciones, referida cada una de ellas a las capacidades interpersonales. En la Tabla 4 se muestran las competencias de un líder resonante.

**Tabla 4**

*Competencias de un líder resonante*

<b>Liderazgo resonante</b>		
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	Conciencia emocional de uno mismo Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo Autocontrol emocional
	Autogestión	Transparencia Adaptabilidad Logro Iniciativa

		Optimismo
		Empatía
	Conciencia social	Conciencia de la organización
		Servicio
		Liderazgo inspirado
		Influencia
Competencia social	Gestión de las relaciones	Desarrollo de los demás
		Catalizar el cambio
		Gestión de los conflictos
		Establecer vínculos
		Trabajo en equipo y colaboración

---

*Nota.* Tomado de Goleman *et al.* (2002)

Para Brown y Treviño (2006) el liderazgo ético busca promover y demostrar comportamientos moralmente aceptables a través de acciones personales y relaciones interpersonales entre líderes y seguidores, aunque la expresión ‘conductas normativamente aceptadas’ podría limitar la definición a la obediencia legal. Cabe resaltar que la revisión de la literatura muestra que las dimensiones éticas están presentes en los modelos de liderazgo de servicio y transformacional. Correa *et al.* (2018) definen el liderazgo ético como los comportamientos e interacciones del líder que se consideran moralmente aceptables y su promoción hacia los colaboradores. Brown, Treviño y Harrison (2005) proponen que la relación entre el liderazgo ético y comportamientos éticos se debe a procesos psicológicos relacionados con el aprendizaje y el intercambio social, mientras que los intentos de crear instrumentos de medición para el liderazgo moral han sido escasos (Brown *et al.*, 2005; Riggio, *et al.*, 2010).

Con base en lo anterior, según Mendoza y Mendoza (2008), las características del liderazgo ético son: Se realizan las funciones en la organización con un comportamiento correcto

(integridad<sup>10</sup>); el éxito de la organización se funda en los valores morales; el éxito de la organización se funda en la responsabilidad social de sus líderes.

El liderazgo espiritual se enfoca en la dimensión espiritual de las personas en las empresas, que facilita su equilibrio interno y externo en conjunto con las dimensiones física, racional y emocional. Según Fairholm (1997), la espiritualidad es el reflejo de la relación íntima con el ser interior, portador de valores morales. A su vez, Zellers y Perrewe (2003) destacan que la espiritualidad es un concepto más amplio que cualquier tipo de religión organizada.

En este contexto, la teoría del liderazgo espiritual surge para satisfacer las necesidades de las personas en el entorno empresarial que no son cubiertas por el liderazgo convencional. Fairholm (1996) identificó cualidades del liderazgo espiritual, como habilidades sociales, objetivos vitales definidos, capacidad intelectual elevada, convicciones morales profundas y una especial orientación al desarrollo de valores en los demás. Reave (2005) encontró una correlación entre el liderazgo efectivo y prácticas y valores espirituales.

El modelo de liderazgo espiritual de Fairholm (1996) se basa en las capacidades, requerimientos e intereses del líder y sus colaboradores, así como los objetivos y metas de la empresa. Los líderes espirituales desarrollan una visión y una misión inspiradoras que provocan el desarrollo de un espíritu de apoyo mutuo, colaboración y compromiso con la organización. Fry (2003) desarrolló una teoría causal del liderazgo espiritual basada en un modelo motivacional que se concentra en conceptos como amor altruista, visión, supervivencia espiritual, esperanza y fe, con el objetivo de transformar las organizaciones encauzadas al aprendizaje continuo.

En suma las características del líder espiritual son: tiene objetivos vitales definidos, tiene convicciones morales profundamente arraigadas, cuenta con elevada capacidad intelectual, posee

---

<sup>10</sup> La integridad se refiere al comportamiento honesto y ético que hace a una persona valiosa (Lussier y Achua, 2015).

habilidades sociales, tiene orientación al desarrollo de valores en los demás y fomenta el desarrollo de un espíritu de cooperación, apoyo mutuo y compromiso con el funcionamiento efectivo de la organización, Fairholm (1996).

## 2.5. Comparativo de las Características del Liderazgo Ignaciano con las Perspectivas Teóricas del Liderazgo Emergentes

En resumen, la Tabla 5 muestra las características y competencias de liderazgo ignaciano y las perspectivas teóricas emergentes de liderazgo analizadas en esta investigación.

**Tabla 5**

*Competencias y características del liderazgo ignaciano / perspectivas teóricas emergentes*

<b>Competencias del Liderazgo Ignaciano</b>	<b>Características del Liderazgo Ignaciano</b>	<b>Perspectivas Teóricas Emergentes</b>
<i>Competencias personales</i>		
Autoconocimiento	a) Un liderazgo que surge de una experiencia espiritual.	<i>Liderazgo Transformacional</i> Carisma, Inspiración. Estimulación intelectual, Consideración individualizada
Autorregulación		
Talente	b) Un liderazgo que busca el cuidado de la vida interior.	<i>Liderazgo de servicio</i> Posición de servicio, Identidad, Comunidad, Toma de decisiones compartida
Espiritualidad		
<i>Competencias sociales</i>		
Relación	c) Un liderazgo humanista y humanizador.	<i>Liderazgo resonante</i> Conciencia de uno mismo, Autogestión, Conciencia social, Gestión de las relaciones
Acompañamiento		
Equipos	d) Un liderazgo que reconoce los contextos.	<i>Liderazgo ético</i> Se realizan las funciones en la organización con un comportamiento correcto.
Dimensión corporativa		
<i>Competencias estratégicas</i>		
Conocimiento de la misión	e) Un liderazgo que privilegia la experiencia.	El éxito de la organización se funda en los valores morales.
Entorno		
Fe y diálogo	f) Un liderazgo cimentado en una conciencia reflexiva que sabe discernir para decidir bien.	El éxito de la organización se funda en la responsabilidad social de sus líderes.
Justicia y ecología		
Estrategia	<i>Liderazgo espiritual</i> Se tiene objetivos vitales definidos y convicciones morales.	Se cuenta con elevada capacidad intelectual.
Gestión		
<i>Competencias transversales</i>		
Decisiones	bien.	Se posee habilidades sociales.
Cambio		
Reflexión compartida		

Consulta	<p>g) Un liderazgo del encuentro en la confianza.</p> <p>h) Un liderazgo que integra.</p> <p>i) Un liderazgo que privilegia el diálogo desde una auténtica conversación.</p>	<p>Se tiene orientación al desarrollo de valores en los demás.</p> <p>Fomenta el desarrollo de un espíritu de cooperación.</p>
----------	--	--

*Nota.* Basado en Guibert (2017), García-Solarte (2015), Goleman *et al.* (2002), Mendoza G. y Mendoza L. (2008), Fairholm (1996)

## 2.6. Los Modelos

El término ‘modelo’ se refiere a un diseño teórico simplificado de un sistema o fenómeno complejo, utilizado para comprender y estudiar su comportamiento. Los modelos representan escenarios que se acercan a la realidad, sin pretender ser una réplica exacta, y delimitan sus dimensiones para revelar los aspectos característicos de la realidad en un momento determinado. Estos modelos respaldan estrategias de investigación para intervenciones prácticas (Huertas *et al.*, 2020).

La ambigüedad del término ‘modelo’ representa la primera dificultad al estudiar los modelos científicos. Esta palabra tiene múltiples significados y usos en los discursos filosóficos y científicos, lo que dificulta su clasificación. Sin embargo, en matemáticas y ciencias formales, el término ‘modelo’ tiene un significado único y preciso en la teoría de modelos, una rama de la lógica matemática.

En las ciencias empíricas, tanto naturales como sociales, la situación es diferente, ya que hay muchos usos del término ‘modelo’ que aún poseen cierto grado de vaguedad. Muchos científicos no distinguen entre modelo y teoría, y utilizan ambos términos indistintamente. Por lo

tanto, el término ‘modelo’ a menudo se asocia con las teorías o se considera una subcategoría de ellas.

Para distinguir entre modelos y teorías en un contexto científico, Cassini (2016) señala algunas características: a) los modelos suelen tener un ámbito de aplicación más limitado en comparación con las teorías; b) los modelos son híbridos, ya que están formados por hipótesis de diferentes teorías y datos empíricos de distintos niveles, mientras que las teorías son más homogéneas y unificadas; c) los modelos suelen tener una vida efímera, diseñados para resolver problemas específicos en un contexto de investigación dado, mientras que las teorías son más duraderas y estables; d) los modelos tienden a ser más idealizados y simplificados, mientras que las teorías son menos idealizadas pero más abstractas; e) los modelos tienden a proliferar y a ser incompatibles entre sí, mientras que las teorías tienden a unificarse y abarcar la mayor cantidad de fenómenos posible. Estas características varían según el contexto y la disciplina científica, pero son comunes en el uso del término ‘modelo’ por parte de los científicos.

Ahora bien, los modelos desempeñan un papel fundamental en la práctica científica, ya que se utilizan para resolver problemas específicos y representar fenómenos en diversas formas, como mapas, diagramas, prototipos, entre otros. Estos modelos pueden ser tanto objetos concretos como abstracciones y proporcionan una representación ideal del fenómeno en cuestión. Su utilización abarca desde la predicción teórica hasta la enseñanza de las ciencias, y su función heurística es ampliamente reconocida.

Sin embargo, el poder explicativo de los modelos es objeto de debate. Su construcción y aplicación están determinadas por los intereses de los usuarios y un mismo modelo puede cumplir múltiples funciones en diferentes contextos o disciplinas. Además, los modelos pueden modificarse para adaptarse a situaciones específicas (Cassini, 2016).



Las funciones de los modelos científicos son diversas y desempeñan un papel crucial en la práctica científica, como señala Cassini (2016). Los modelos tienen una función heurística y exploratoria, ya que permiten abordar fenómenos poco conocidos o que no pueden ser tratados con los recursos teóricos o empíricos existentes.

Además, los modelos tienen una función de predicción, donde algunos modelos, como los climáticos, se construyen específicamente para predecir la ocurrencia de fenómenos sin necesidad de describirlos o explicarlos en detalle. También se reconoce la función didáctica o pedagógica de los modelos, ya que proporcionan una representación simplificada y accesible de temas complejos, facilitando el aprendizaje de los estudiantes.

Desde la perspectiva de Morgan y Morrison, citados por Cassini (2016), los modelos son considerados como agentes autónomos que funcionan como instrumentos de investigación científica. Los modelos utilizan diferentes tipos de datos empíricos y no constituyen una teoría en sí mismos, aunque tampoco son completamente independientes de la teoría. Son herramientas que representan y pueden intervenir en los fenómenos estudiados.

## **2.7. Tipos de modelos administrativos**

En el ámbito de la teoría administrativa, se han creado diversas tipologías de modelos que se han utilizado a lo largo del tiempo en distintos contextos organizacionales. En este sentido, se presentan a continuación las definiciones correspondientes a cuatro tipos de modelos administrativos: normativo, instructivo, prescriptivo e instrumental. (Daft y Marcic, 2010; Northhouse, 2019; Robbins *et al.*, 2017; Stoner *et al.*, 2016)

- a) Normativo: Este modelo establece normas y estándares de conducta que deben seguirse en la organización. El enfoque principal es garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

- b) Instructivo: El modelo instructivo proporciona orientación y capacitación a los empleados para que puedan realizar sus tareas de manera efectiva. Se enfoca en el desarrollo de habilidades y en la transferencia de conocimientos específicos.
- c) Prescriptivo: El modelo prescriptivo establece un conjunto de prácticas recomendadas y mejores prácticas que deben seguirse en la organización. El enfoque principal es mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.
- d) Instrumental: El modelo instrumental se enfoca en la utilización de herramientas y técnicas específicas para mejorar el rendimiento de la organización. El enfoque principal es en la aplicación práctica de soluciones.

Lo expuesto anteriormente permitirá determinar en el sexto capítulo (Propuesta) el tipo de modelo que se propone con base en los hallazgos obtenidos en esta investigación.

## Capítulo 3

### 3. Marco Contextual

En el presente capítulo, se aborda el análisis de la situación actual en las instituciones educativas jesuitas en México, así como del sistema educativo a nivel federal y estatal. El propósito fundamental de este análisis se enmarca en la comprensión de los contextos que influyen en el funcionamiento de las instituciones ignacianas consideradas unidades de estudio. Dichas instituciones constituyen la fuente empírica primordial de información para el desarrollo del modelo de liderazgo ignaciano y resultan accesibles para el autor en términos de contacto con los sujetos de estudio. Es importante recordar que el modelo es aplicable y pertinente para líderes en diversos tipos de organizaciones, no limitándose exclusivamente al ámbito educativo.

#### 3.1. Situación Actual de la Educación Jesuita en el Mundo

La educación Jesuita está enraizada en la visión espiritual y la experiencia del español Ignacio de Loyola (1491 – 1556, beatificado en 1609 y canonizado en 1622), fundador de la Compañía de Jesús, aprobada el 27 de septiembre de 1540 por el Papa Paulo III, en la Bula *Regimini militantis Ecclesiae*.

Muy pronto, la Compañía de Jesús comenzó a crecer en número de miembros y de actividades. Al morir san Ignacio en Roma el 31 de julio de 1556, la Orden jesuita contaba con cerca de mil miembros y más de un centenar de casas, misiones y colegios en Italia, España, Alemania, Portugal, Francia, India, Japón, Brasil, Austria, Holanda y África, haciendo aportaciones notables en teología, espiritualidad, filosofía, educación, historiografía, lingüística, botánica, medicina, arquitectura, pintura, música, matemáticas, astronomía, cartografía, entre otras ciencias (Jesuitas México, 2021).

Por tanto, actualmente las redes educativas de las conferencias de la Compañía de Jesús en el mundo, según Educate Magis (2023) son: Asociación Jesuita de Educación Secundaria y

Básica en África y Madagascar; Comisión de Educación Jesuita de la Conferencia Jesuita de Asia Pacífico; Comité Europeo de Educación Primaria y Secundaria Jesuita; Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús; Red de Colegios Jesuitas y Asociación Educativa Jesuita del Asia Meridional.

Asimismo, con cifras presentadas por Educate Magis (2023) en los cinco continentes y en más de 70 países existen 827 colegios, atendiendo aproximadamente a 857,186 estudiantes, acompañados por 51,284 colaboradores, más de 2000 escuelas en redes inspiradas o directamente dirigidas por la Compañía de Jesús. En América Latina se encuentran 86 colegios, en los Estados Unidos de Norteamérica 74 y en Canadá cinco. Hablando de educación superior, la Compañía de Jesús, según Jesuitas México (2021), cuenta con 230 universidades, atendiendo alrededor de un millón y medio de estudiantes.

Por último, en México existen ocho universidades jesuitas y se encuentran agrupadas en el Sistema Universitario Jesuita (SUJ): Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO); Universidad Iberoamericana Ciudad de México; Tecnológico Universitario del Valle de Chalco; Universidad iberoamericana Puebla; Universidad Iberoamericana Torreón; Universidad Iberoamericana León; Universidad Iberoamericana Tijuana e Instituto Superior Intercultural Ayuuk.

### **3.2. Situación Actual de la Educación Jesuita en México**

Los jesuitas han fundado en México seis colegios, ofreciendo educación desde preescolar hasta bachillerato: Instituto de Ciencias en Jalisco; Instituto Oriente en Puebla; Instituto Lux en Guanajuato; Instituto Cultural Tampico en Tamaulipas; Colegio Ibero Tijuana en Baja California y Escuela Carlos Pereyra en Coahuila.

Según Jesuitas México (2021), en México existen nueve instituciones agrupadas en la Red de Colegios Asociados Jesuitas (REDCAJ), los cuales buscan construir una identidad común y hacer suya la propuesta educativa ignaciana para formar hombres y mujeres para y con los demás, al servicio de la fe y la promoción de la justicia: Preparatoria Ibero Puebla; Preparatoria Ibero Tlaxcala; Preparatoria Ibero Mérida; Preparatoria Ibero Ciudad de México; Preparatoria y Secundaria Loyola del Pacífico en Acapulco; Centro Educativo Regional Atotonilco; Colegio Francés del Pedregal en la Ciudad de México; Loyola Comunidad Educativa, A. C. en Mérida y Tonallí Comunidad Educativa en Monterrey.

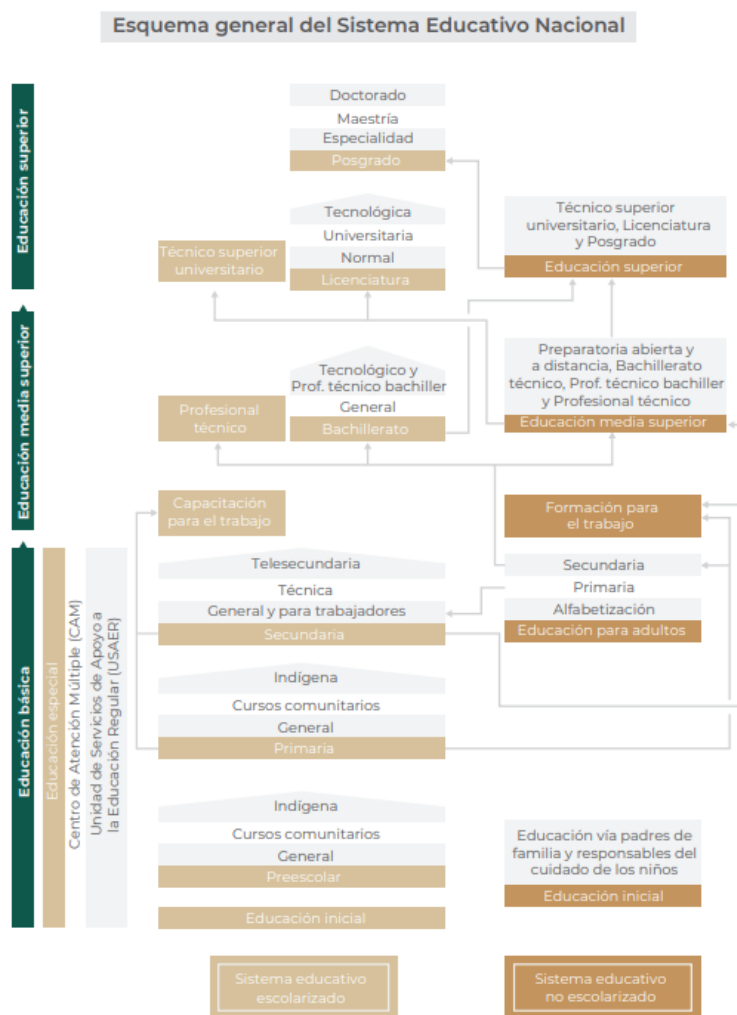
En el marco de esta investigación, los sujetos de estudio seleccionados son los directivos y el personal operativo (tanto académico como administrativo) de las Preparatorias ubicadas en Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y Mérida y de los sacerdotes jesuitas que participan en el estudio. Cabe destacar que las dos primeras Preparatorias Ibero fueron fundadas en agosto de 2007, estableciéndose en la Ciudad de Puebla y en la Ciudad de Tlaxcala, y están afiliadas a la Universidad Iberoamericana Puebla. Posteriormente, en agosto de 2010, se fundó la Preparatoria Ibero Ciudad de México, que se encuentra asociada a la Universidad Iberoamericana de dicha ciudad. Finalmente, en agosto de 2019, se estableció la Preparatoria Ibero Mérida en el estado de Yucatán.

### **3.3. El Sistema Educativo Nacional**

El sistema educativo nacional de México (ver Figura 3) es el conjunto de instituciones, programas y acciones que tienen como objetivo garantizar el derecho a la educación de calidad para todos los ciudadanos del país. Este sistema se rige por la Ley General de Educación, la cual establece las bases y los lineamientos para su organización y funcionamiento.

**Figura 3**

*Esquema general del Sistema Educativo Nacional*



*Nota:* Tomado de Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (2021) p.130

La SEP (Secretaría de Educación Pública) es la institución encargada de planear, coordinar y evaluar el Sistema Educativo Nacional (SEN). El Sistema Educativo Nacional tiene como objetivo la formación ciudadana en valores como la libertad, la justicia, el diálogo y la

democracia, así como proporcionar las herramientas necesarias para la exitosa integración de los individuos a la vida productiva. (SEP, 2023).

El sistema educativo nacional de México está dividido en cuatro niveles: educación básica, educación media superior, educación superior y posgrado. Cada nivel está compuesto por diferentes tipos de instituciones y programas educativos que se adaptan a las necesidades y capacidades de los estudiantes.

La educación básica abarca desde preescolar hasta secundaria y tiene como objetivo brindar a los estudiantes una formación integral que les permita desarrollar habilidades, valores y conocimientos necesarios para su vida cotidiana y futura. La educación media superior incluye la educación técnica y profesional, así como el bachillerato, y busca preparar a los estudiantes para su ingreso a la educación superior o para su incorporación al mercado laboral.

La educación superior en México está conformada por universidades, institutos tecnológicos y escuelas normales que ofrecen programas de licenciatura y posgrado. En esta etapa, los estudiantes tienen la oportunidad de profundizar en sus áreas de interés y desarrollar habilidades específicas para su futuro profesional.

Las cuatro preparatorias unidades de estudio, se inscriben en el Sistema Educativo Nacional en el nivel de Educación Medio Superior (EMS).

De acuerdo con los datos proporcionados por el INEGI (2021c), se observa que al finalizar el ciclo escolar 2019-2020, un 3.4% de los estudiantes de nivel medio superior no logró concluir sus estudios, seguido por el nivel de secundaria con un 3.2% y la educación superior con un 2.5%. La deserción estudiantil en el nivel medio superior durante la pandemia de COVID-19 ha generado preocupación y reflexión en el ámbito educativo debido a la transición abrupta hacia el aprendizaje a distancia y los desafíos socioeconómicos derivados de la crisis sanitaria, esto ha

planteado obstáculos significativos para la continuidad educativa de los bachilleratos. La SEP ha reconocido que la pandemia ha tenido un impacto negativo en la retención de los estudiantes, especialmente aquellos que se encuentran en desventaja socioeconómica y tienen limitado acceso a recursos tecnológicos (SEP, 2021c). La falta de conectividad, dispositivos electrónicos y competencias digitales se han convertido en barreras importantes que dificultan la participación activa y el seguimiento académico de los estudiantes. La pandemia ha evidenciado las brechas existentes en el sistema educativo mexicano y ha recordado la importancia de implementar políticas y acciones que garanticen la inclusión y equidad educativa.

Se alude a la pandemia en este análisis debido a las notables implicaciones que ha tenido en las instituciones educativas del país, lo que justifica su consideración en este contexto. Además, resulta de interés reflexionar sobre la posibilidad de que el diseño del modelo de liderazgo habría experimentado modificaciones si se hubiera desarrollado previo al brote de la pandemia. Este tema plantea cuestionamientos relevantes que podrían orientar investigaciones futuras, particularmente en relación con aspectos tales como el talante, el autoconocimiento, la reflexión compartida, la toma de decisiones, la apertura al cambio, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el acompañamiento, así como los procesos de diálogo y escucha.

La indagación acerca de cómo habrían sido los datos empíricos para la construcción de un modelo de liderazgo en ausencia de los efectos de la pandemia, o si dicho modelo hubiese estado en vigencia antes y durante la pandemia, sus efectos en las organizaciones podrían haber diferido, esclareciendo un terreno fértil para el desarrollo de nuevas líneas de investigación en este campo.

Según el Sistema de Información y Gestión Educativa de la SEP, el número de alumnos inscritos en educación media superior en México en el ciclo escolar 2020 - 2021 fue de



6,221,401 (SEP, 2021b). Esto representa un aumento del 1.6% en comparación con el ciclo escolar anterior.

En cuanto a la cobertura de la educación media superior, el INEGI señala que en 2020 la tasa de cobertura bruta fue del 70.5%, lo que significa que siete de cada 10 jóvenes en edad de cursar la educación media superior estaban inscritos en algún programa educativo de este nivel (INEGI, 2021). Sin embargo, todavía existe una brecha importante en la cobertura entre las zonas urbanas y rurales, así como entre las diferentes entidades federativas del país.

Además, el INEGI señala que en 2020 el porcentaje de alumnos de educación media superior que aprobaron el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior fue del 39.4%, lo que representa un aumento del 2.6% en comparación con el año anterior (INEGI, 2021).

Superado solo por Estados Unidos y Brasil, el actual sistema educativo mexicano es uno de los más grandes del globo, ocupando el tercer sitio en el continente americano, (Lorenzo y Zaragoza, 2014). La calidad de la educación en México se considera generalmente baja, ocupando el puesto 92 de 140 países en la clasificación del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA, 2022). Los estudiantes mexicanos tienen un rendimiento por debajo del promedio en lectura, matemáticas y ciencias en comparación con otros países. La falta de financiamiento, reflejada en la inversión per cápita inferior a la de países desarrollados, contribuye a esta situación, generando aulas sobrepobladas, materiales obsoletos y docentes mal remunerados. Además, la escasez de maestros calificados y la falta de apoyo gubernamental para su formación se suman a la baja calidad educativa. Por último, considerando que las pruebas estandarizadas no es el único medio para alcanzar la calidad de la educación, sino que solo permiten conocer el panorama global de esta, la falta de interés en las pruebas no ha beneficiado el ámbito educativo en nuestro país. En contraste, la calidad de la educación en Estados Unidos

se considera alta (PISA, 2022), ocupando el puesto 17 de 140 países en la clasificación del PISA 2022. El financiamiento educativo es elevado en comparación con otros países desarrollados, lo que se traduce en aulas más pequeñas, materiales actualizados y docentes bien remunerados. Además, el país cuenta con una reserva de maestros calificados y una fuerte formación docente respaldada por altos salarios y buenas condiciones laborales. El énfasis en las pruebas ha contribuido a mejorar la calidad educativa en Estados Unidos. En cuanto a Brasil, la calidad de la educación se considera promedio (PISA, 2022), ocupando el puesto 63 de 140 países en la clasificación del PISA 2022. Al igual que en México, la falta de financiamiento ha llevado a aulas superpobladas, materiales obsoletos y bajos salarios para los maestros. La escasez de docentes calificados y la falta de apoyo gubernamental para su formación también afectan la calidad educativa en Brasil. A diferencia de Estados Unidos, el sistema educativo brasileño no enfatiza tanto las pruebas, lo que ha contribuido a mantener una calidad educativa media.

La educación media superior se ofrece en México a través de instituciones públicas o privadas, en algunos casos ligadas a alguna institución de educación superior de carácter autónomo o estatal como son los casos de la Escuela Nacional Preparatoria y del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM, o un organismo público descentralizado como el Colegio de Bachilleres (Domínguez y Pérez, 1993).

En el caso de las Preparatorias Ibero de Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y Mérida objeto de estudio en esta investigación, están ligadas a la Universidad Iberoamericana de Puebla y de la Ciudad de México, instituciones privadas.

En cuanto a la diversidad en la oferta educativa, la SEP indica que en la educación media superior con sostenimiento privado en México existen distintas opciones educativas, como

bachilleratos generales, tecnológicos, bilingües, entre otros. En el caso de las Preparatorias Ibero, se ubican en la opción de bachillerato general.

Por su parte el INEGI señala que en el ciclo escolar 2020-2021 había un total de 2,227,926 alumnos inscritos en educación media superior con sostenimiento privado en México, lo que representa el 35.8% del total de alumnos en este nivel educativo (INEGI, 2021).

En cuanto a la cobertura, la SEP indica que la educación media superior con sostenimiento privado en México tiene una cobertura bruta del 43.7%, lo que significa que aproximadamente cuatro de cada 10 jóvenes en edad de cursar la educación media superior en el país están inscritos en programas educativos con sostenimiento privado (SEP, 2021a).

Respecto a la calidad educativa, el INEGI señala que en 2020 el porcentaje de alumnos que aprobaron el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior en instituciones con sostenimiento privado fue del 59.8%, lo que representa un aumento del 3.5% en comparación con el año anterior (INEGI, 2021).

Cabe destacar que la educación media superior con sostenimiento privado en México es una opción educativa que, en general, tiene un costo económico más elevado que la educación media superior con sostenimiento público. Por lo tanto, la accesibilidad y equidad en el acceso a este tipo de educación son desafíos importantes por considerar.

### **3.4. Contextos Estatales**

#### **a) Estado de Puebla:**

Según el INEGI, en el ciclo escolar 2020-2021 había un total de 108,529 alumnos inscritos en educación media superior con sostenimiento privado en el estado de Puebla, lo que representa el 30.5% del total de alumnos en este nivel educativo en la entidad (INEGI, 2021a).

La SEP señala que la educación media superior con sostenimiento privado en el estado de Puebla tiene una cobertura bruta del 47.3%, lo que indica que casi la mitad de los jóvenes en edad de cursar este nivel educativo están inscritos en programas con sostenimiento privado (SEP, 2021a).

b) Estado de Tlaxcala:

Según el INEGI, en el ciclo escolar 2020-2021 había un total de 18,296 alumnos inscritos en educación media superior con sostenimiento privado en el estado de Tlaxcala, lo que representa el 28.6% del total de alumnos en este nivel educativo en la entidad (INEGI, 2021a).

La SEP señala que la educación media superior con sostenimiento privado en el estado de Tlaxcala tiene una cobertura bruta del 35.8%, lo que indica que alrededor de 3 de cada 10 jóvenes en edad de cursar este nivel educativo están inscritos en programas con sostenimiento privado (SEP, 2021a).

c) Estado de Yucatán:

En el estado de Yucatán, la educación media superior con sostenimiento privado ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, en comparación con la educación media superior con sostenimiento público. Según datos del INEGI correspondientes al ciclo escolar 2020-2021, en Yucatán, el 30.4% de los estudiantes de educación media superior se encontraban en instituciones privadas, mientras que el 69.6% restante se encontraba en instituciones públicas.

En cuanto a la oferta educativa, según datos de SEP, en Yucatán existen 195 instituciones de educación media superior con sostenimiento privado, que ofrecen una amplia variedad de programas educativos en diversas áreas de conocimiento.

d) Estado de México:

Cabe aclarar que la Preparatorio Ibero Ciudad de México se ubica en Lerma, en el Estado de México. Según el INEGI, en el ciclo escolar 2020-2021 había un total de 383,363 alumnos inscritos en educación media superior con sostenimiento privado en el estado de México, lo que representa el 44.4% del total de alumnos en este nivel educativo en la entidad (INEGI, 2021a).

La SEP señala que la educación media superior con sostenimiento privado en el estado de México tiene una cobertura bruta del 49.4%, lo que indica que casi la mitad de los jóvenes en edad de cursar este nivel educativo están inscritos en programas con sostenimiento privado (SEP, 2021a).

En general, se observa que la educación media superior con sostenimiento privado en los estados de Puebla, Tlaxcala, Yucatán y el Estado de México tiene una cobertura bruta superior al promedio nacional. Además, el número de alumnos inscritos en este nivel educativo con sostenimiento privado en estos estados representa un porcentaje significativo del total de alumnos en educación media superior en la entidad.

## Capítulo 4

### 4. Metodología

El presente capítulo expone la metodología utilizada en esta investigación. El apartado se estructura de la siguiente manera: primero, se describe el paradigma y el tipo de investigación utilizado en el estudio. Posteriormente, se presenta el método de investigación empleado. Asimismo, se especifican las técnicas para la recolección de datos. Se aborda también las unidades de análisis y sujetos de estudio.

#### 4.1. Paradigma y Tipo de Investigación

El sentido de la investigación cualitativa se centra en lograr una comprensión exhaustiva y detallada de un fenómeno a través de la interpretación de datos no numéricos, tales como observaciones, entrevistas, grupos focales, documentos y otros materiales ricos en contexto. En congruencia con este enfoque, la presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, debido a su capacidad para propiciar la emergencia de nuevas ideas y teorías a partir de los datos recopilados. El enfoque cualitativo se ha revelado particularmente adecuado para abordar interrogantes de investigación en el ámbito de la Administración, dado que persigue comprender las percepciones y experiencias de los individuos dentro de las organizaciones, así como explorar las complejidades y contextos singulares que caracterizan a estas entidades (López y Salas, 2009). En el contexto de esta investigación, se empleó este enfoque con el propósito de examinar la manifestación del liderazgo ignaciano, a partir de las experiencias de los directivos y personal operativo en instituciones educativas de nivel medio superior, para desarrollar un modelo conceptual.

El constructivismo ha sido ampliamente empleado para comprender el proceso de aprendizaje en la enseñanza, demostrando su eficacia en el desarrollo de habilidades críticas, resolución de problemas y toma de decisiones. El enfoque constructivista se centra en la

construcción de conocimientos y habilidades por parte de los individuos (Juanillo, 2019). La estrategia metodológica utilizada en esta investigación: la teoría fundamentada desde la perspectiva constructivista constituyó un enlace pertinente y adecuado en la convergencia del constructivismo y el liderazgo ignaciano. El paradigma constructivista se erigió como la opción paradigmática más apropiada, ya que posibilitó la construcción de conocimiento por parte de los participantes de la investigación, quienes compartieron sus experiencias y reflexionaron sobre ellas. En este estudio, se llevó a cabo la identificación de los rasgos y comportamientos distintivos de las perspectivas teóricas de liderazgo presentes en las prácticas administrativas de los directivos y personal operativo de las Preparatorias Ibero ubicadas en Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y Mérida. Tanto el investigador como los colaboradores de la comunidad estudiada participaron en este proceso interactivo, que condujo a la generación de conocimiento.

#### **4.2. Método para la Investigación**

Dado que la literatura existente sobre el liderazgo ignaciano no proporciona evidencia empírica que respalde las experiencias y prácticas realizadas por los directivos de las instituciones educativas que operan bajo este liderazgo, se optó por emplear la teoría fundamentada como metodología de investigación. La teoría fundamentada se presenta como una estrategia investigativa que guía una serie de procedimientos para generar una teoría a partir de la codificación de datos empíricos (Palacios, 2021). En este estudio, se adoptó la perspectiva cualitativa del paradigma constructivista al emplear la teoría fundamentada, ya que busca comprender cómo los miembros de una comunidad estudiada conciben sus interacciones. Los teóricos fundamentados constructivistas se enfocan en comprender de manera abstracta la realidad investigada, ubicando sus análisis en el contexto temporal, espacial y situacional de la investigación.

Mediante la codificación de los datos empíricos obtenidos, provenientes tanto de la literatura sobre liderazgo como de las experiencias y reflexiones de los miembros de las organizaciones educativas ignacianas participantes en esta investigación, se generaron redes semánticas. A partir de estas redes semánticas, se integraron las categorías y subcategorías teóricas que conformaron la base empírica del modelo presentado en este estudio. Como es común en investigaciones que emplean esta metodología, la cantidad de citas derivadas de los datos empíricos es considerable y los códigos generados a partir de ellas tienden a duplicar prácticamente el número de citas. Por lo tanto, resulta imperativo contar con una herramienta que facilite la gestión de los códigos. En este estudio, se utilizó el Atlas.ti, ampliamente reconocido en la investigación cualitativa, el cual es un *software* QDA (*software* de análisis de datos cualitativos, por sus siglas en inglés *Qualitative Data Analysis*) diseñado específicamente para investigadores de la teoría fundamentada. Conviene resaltar, como se mencionó anteriormente, que el resultado teórico de esta investigación fue diseñado intencionalmente para constituir un modelo práctico aplicable en la realidad.

La pregunta que guio esta investigación fue la siguiente: ¿Cómo lograr la práctica del liderazgo con fundamentos en la perspectiva ignaciana a partir de las experiencias de directivos y personal operativo de organizaciones educativas de nivel medio superior? Para responder a esta pregunta, se implementaron estrategias en línea con el enfoque general de la teoría fundamentada, específicamente el análisis comparativo, poniendo especial énfasis en la generación de teoría en lugar de su verificación. Aunque se explica el procedimiento de la teoría fundamentada de manera lineal por razones de claridad, es importante destacar que no es una estrategia lineal en la que se avanza paso a paso de forma recta. Este enfoque requiere



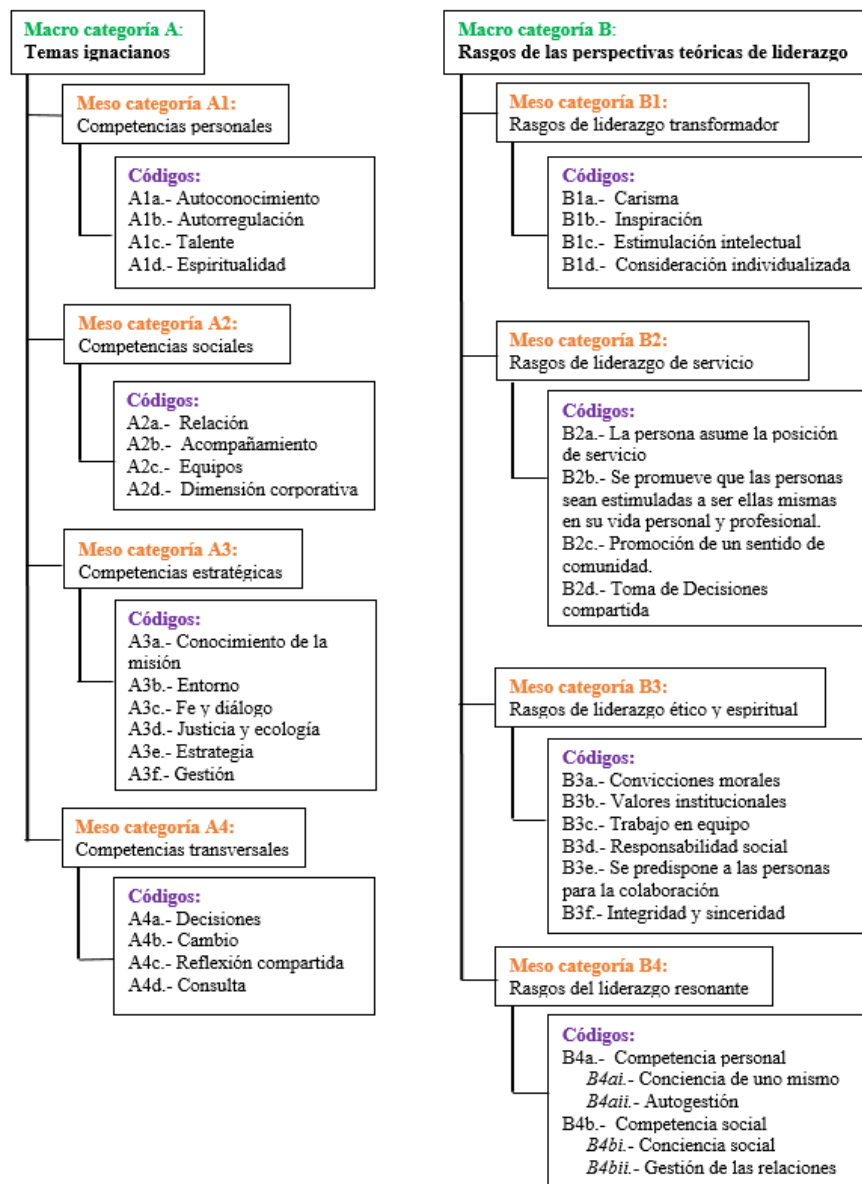
constantemente avanzar y retroceder en los datos a lo largo de toda la investigación, en un proceso iterativo en espiral que busca alcanzar la abstracción completa de los datos empíricos.

Con el objetivo de evitar que las teorías de liderazgo consideradas en este estudio predominaran sobre las prácticas realizadas por los participantes de la investigación, o viceversa, y para asegurar que el aspecto inductivo de la estrategia de la teoría fundamentada se llevara a cabo adecuadamente, se aplicó la comparación y la iteración constante con los datos empíricos de los conjuntos de datos mencionados anteriormente, de los cuales se obtuvieron las citas que conformaron los códigos de esta investigación. Es decir, se identificaron características de las perspectivas teóricas de liderazgo en las prácticas administrativas de los directivos y el personal operativo de las Preparatorias Ibero de Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y Mérida, que sirvieron como unidades de análisis, y se compararon de manera iterativa con los estilos de liderazgo de los colaboradores de este estudio, los cuales se alinean con las perspectivas teóricas de liderazgo transformacional, de servicio, resonante, ético y espiritual, apropiados para un modelo con perspectiva ignaciana. Simultáneamente, se incorporó el análisis interactivo indicado por la teoría fundamentada, comparando los datos de estos dos conjuntos con los rasgos del liderazgo ignaciano encontrados en algunas fuentes que, como se mencionó anteriormente, carecen de sustento empírico. Todos estos datos se convirtieron en citas, luego en códigos, se generaron redes semánticas para formar subcategorías y categorías de análisis con los códigos, que respaldaron la teoría emergente delineada finalmente en forma de modelo resultante de esta investigación.

Se establecieron dos categorías y sus correspondientes subcategorías de análisis, además se establecieron los códigos que surgieron de los datos empíricos. Se tomó como referencia a Guibert (2017) para las subcategorías de la categoría A (ver la Figura 4).

Figura 4

*Categorías de análisis y códigos de la investigación*



Después de codificar las entrevistas y los grupos focales, Atlas.ti proporcionó las frecuencias de cada código, como se detalla en el Anexo C. A través de esta metodología, fue posible comprender el complejo mundo de la experiencia vivencial, así como comprender las

diversas construcciones sociales que subyacen en el significado de los hechos y el conocimiento, en consonancia con los valores y principios del liderazgo ignaciano.

#### **4.3. Técnicas para la Recolección de Datos**

En el contexto de esta investigación cualitativa, el objetivo de la recolección de datos es obtener información profunda de personas, comunidades, situaciones o procesos. Los datos fueron recopilados en el entorno natural y cotidiano, a través de las diversas formas de expresión de los sujetos de estudio, que incluyen conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, vivencias y roles, expresados en el lenguaje propio de los participantes. De acuerdo con el método utilizado en esta investigación, -la teoría fundamentada-, se emplearon entrevistas estructuradas (consultar Anexo A) y no estructuradas, así como grupos focales, para la recolección de datos. Las entrevistas estructuradas se llevaron a cabo con los cuatro directores de las preparatorias, mientras que se realizaron tres entrevistas no estructuradas con sacerdotes jesuitas.

Asimismo, se llevaron a cabo grupos focales en cada una de las preparatorias, en los cuales participaron los siguientes integrantes: a) integrante 1: de la coordinación académica, b) integrante 2: de la coordinación académica, c) integrante 3: de la coordinación de formación ignaciana, d) integrante 4: de la coordinación administrativa, e) integrante 5: del área de servicios escolares, f) integrante 6: del área de admisiones, g) integrantes 7: jefe de pastoral y espiritualidad, h) integrante 8: asesor de generación o tutor, e i) integrante 9: un docente de asignatura. La guía de temas utilizada para los grupos focales se encuentra detallada en el Anexo B.

#### 4.4. Unidades de Análisis y Sujetos de Estudio

Según la explicación de Krause (1995), en la investigación cualitativa, el tamaño de la muestra no se determina de antemano, sino que se establece el tipo de unidad de análisis que se investigará, en este caso, las comunidades que serán estudiadas. En los estudios cualitativos, no existen parámetros definidos ni precisos en términos de tamaño de muestra. En el caso de esta investigación, las unidades de análisis fueron las cuatro preparatorias. Para la metodología de la teoría fundamentada, los expertos sugieren que el número de participantes oscile entre 20 y 30 sujetos de estudio. En el presente estudio, se contó con un total de 33 participantes, como se detalla en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Número de participantes*

Unidades de análisis	Sujetos de estudio <i>(personas)</i>	
Preparatoria Ibero Puebla	9	Directivos (4): Subdirector Coordinador Académico Coordinador de Formación Ignaciana Coordinador Administrativo Docentes (3): Jefe de pastoral y espiritualidad Asesor de generación Docente Administrativos (2) Jefe de servicios escolares Responsable de admisiones
Preparatoria Ibero Tlaxcala	8	Directivos (4): Director Coordinador Académico Coordinador de Formación Ignaciana Coordinador Administrativo Docentes (3): Jefe de pastoral y espiritualidad Asesor de generación Docente Administrativos (1)

		Jefe de servicios escolares
Preparatoria Ibero Ciudad de México	9	Directivos (4): Director Coordinador Académico Coordinador de Formación Ignaciana Coordinador Administrativo Docentes (3): Jefe de pastoral y espiritualidad Asesor de generación Docente Administrativos (2) Jefe de servicios escolares Responsable de admisiones
Preparatoria Ibero Mérida	4	Directivos (2) Director Coordinador de Formación Ignaciana Docentes (1): Docente Administrativos (1) Jefe de servicios escolares
		3 sacerdotes jesuitas: 2 de la Universidad Iberoamericana Puebla 1 de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México
Total de unidades de análisis: 4		Total de sujetos de estudio: 33

La saturación teórica en el contexto de esta investigación desempeñó un papel esencial en la formulación del modelo de liderazgo fundamentado en las experiencias de directivos y personal operativo en instituciones educativas de nivel medio superior. Durante la fase de muestreo intencional, que guió la aplicación de entrevistas y grupos focales para la adquisición de datos, se constató una redundancia significativa en las respuestas de los participantes. Estos repetían conceptos, ideas y temáticas ya previamente identificados y analizados en categorías y subcategorías previas, sin aportar perspectivas novedosas o información adicional de relevancia.

Conforme avanzó el proceso de codificación de los datos empíricos, comenzaron a surgir categorías emergentes. Estas categorías representaron conceptos claves que se volvieron recurrentes en las respuestas de los participantes, enriqueciendo la comprensión de los temas en

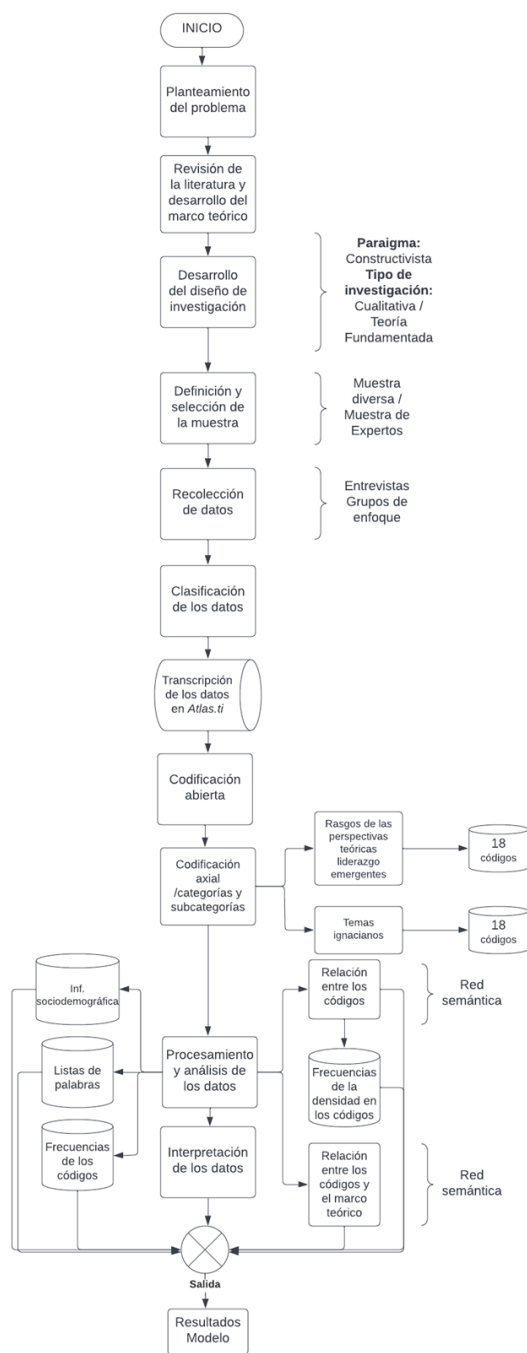
cuestión. Este fenómeno indicó un alto grado de saturación en relación con las categorías existentes. En paralelo, el desarrollo de redes semánticas permitió la identificación de conexiones y relaciones significativas entre los códigos asignados a las diversas categorías y subcategorías de análisis, proporcionando una mayor claridad y profundidad al proceso analítico.

La saturación teórica alcanzada en esta investigación valida tanto la exhaustividad como la solidez del enfoque metodológico empleado. Este hito confirma la relevancia fundamental de la presente investigación en el ámbito de la teoría administrativa. Además, fortalece las bases conceptuales que sustentan la formulación del modelo de liderazgo ignaciano, el cual se desarrolla a partir de una comprensión profunda y completa de las experiencias de directivos y personal operativo en instituciones de educación media superior desde la perspectiva ignaciana. En consecuencia, este proceso de saturación teórica consolida el fundamento del modelo propuesto y contribuye significativamente al cuerpo de conocimiento en la teoría administrativa.

La figura 5 presenta de manera gráfica las distintas etapas de la metodología abordada en el presente capítulo. A través de este diagrama, el lector tiene la oportunidad de apreciar cómo el proceso metodológico evoluciona desde el planteamiento del problema de investigación hasta el desarrollo del modelo de liderazgo ignaciano. Este recorrido abarca, en su secuencia lógica, el establecimiento del marco teórico, la definición de la muestra de estudio, la recopilación de datos y su posterior clasificación con el apoyo de la herramienta informática Atlas.ti. Lo anterior constituye la base conceptual para el diseño del modelo de liderazgo ignaciano.

Figura 5

Diagrama de la metodología



En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación junto con su correspondiente interpretación.

## Capítulo 5

### 5. Resultados

#### 5.1. Análisis de la Información de los Participantes en las Entrevistas y Grupos Focales

Los resultados presentados en esta sección se obtuvieron a partir de las entrevistas realizadas a los directivos y sacerdotes jesuitas, así como de los grupos focales. Se presentan los resultados en función de los objetivos específicos de la investigación y, posteriormente, se expondrán los resultados en relación con el objetivo general.

Como se mencionó en el capítulo anterior, este estudio consideró a 33 sujetos de estudio, de los cuales 19 fueron mujeres y 14 hombres.

En cuanto a la distribución por edad, se tienen seis rangos, en donde se encuentran distribuidos los 33 sujetos de estudio de la siguiente manera: Entre 20 y 29 años, nueve; entre 30 y 39 años, dos; entre 40 y 49 años, 13; entre 50 y 59 años, seis; entre 60 y 69 años, uno; finalmente, entre 70 y 80 años, dos.

#### 5.2. Análisis de los resultados

Con el propósito de cumplir con los objetivos específicos delineados en esta investigación, se procedió a llevar a cabo un análisis y comparación de los resultados obtenidos en relación con la teoría pertinente.

En lo que concierne al primer objetivo específico, se exponen a continuación los resultados derivados de las listas de palabras generadas mediante el uso del programa Atlas.ti. Dichas listas se han generado a partir de las entrevistas llevadas a cabo con los directivos y sacerdotes jesuitas, así como de los grupos focales. En el Anexo D se encuentran las gráficas resultado de las listas de palabras.



Objetivo específico uno: Detectar rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo, en las prácticas administrativas de directivos y personal operativo de las Preparatorias Ibero de Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y Mérida.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y grupos focales contradicen la teoría de los rasgos al evidenciar que el liderazgo ignaciano se fundamenta en el autoconocimiento, el enfoque en las personas y el trabajo en equipo, y que la experiencia dentro de la organización es el elemento clave para ser un líder, en contraposición a las cualidades físicas o genéticas. Estos hallazgos cuestionan la afirmación de Murati y Pozo (2013) quienes sostienen que, independientemente del nivel de aprendizaje alcanzado por un individuo, si no posee ciertas cualidades innatas, nunca podrá convertirse en un líder. Esta teoría supone que los líderes están determinados por sus genes y que poseen características como dominio, motivación y atributos físicos como la voz y la altura.

La información recopilada indica que el líder ignaciano valora a sus seguidores y está comprometido con la misión y visión de la organización. Su enfoque se centra en los valores institucionales y en los miembros de la organización, demostrando un compromiso con la comunidad. Estos resultados contradicen las afirmaciones de Bass (1990), quien señala que el líder se enfoca en sí mismo y resta importancia a sus seguidores. Los resultados concuerdan con lo planteado por Giner (2014), quien indica que los líderes son responsables de crear la visión, participar en los valores y concebir las estrategias para mantener la perspectiva en el horizonte.

En este sentido, y en consonancia con la teoría de los rasgos, los participantes consideraron que los líderes ignacianos se caracterizan por practicar el discernimiento y la reflexión en su vida diaria y en su labor profesional, siempre teniendo en cuenta el contexto y el futuro de la organización. Además, se mencionó que el líder ignaciano fomenta la colaboración y

la confianza entre los miembros del equipo para lograr los objetivos organizacionales. Es relevante destacar que el líder ignaciano, a través de sus acciones y comportamiento en la institución y en su vida personal, inspira a sus colaboradores a unirse a la tarea de la misión de la organización. Estos hallazgos coinciden con las afirmaciones de Giner (2014), quien establece la diferencia entre un administrador y un líder: mientras que el administrador se enfoca únicamente en la organización, control y planificación, y mantiene su atención en el presente, el líder trasciende y se convierte en un ejemplo a seguir dentro de la organización.

Los resultados obtenidos de los participantes revelan que el líder ignaciano se caracteriza por su constante proceso de aprendizaje a lo largo de su trayectoria, demostrando disposición para escuchar y entablar diálogos constructivos con las personas, tanto para aprender de ellas como para compartir conocimientos. Asimismo, se destaca su capacidad para aplicar de manera efectiva lo aprendido, buscando siempre el mayor beneficio para la comunidad. Se evidencia una relación de confianza mutua entre el líder y sus colaboradores, donde se establece un ambiente propicio para la colaboración. Adicionalmente, el líder ignaciano utiliza la persuasión como recurso principal al presentar razones y argumentos sólidos para movilizar a sus colaboradores. A través de este enfoque persuasivo, se promueve la ejecución de procesos en cooperación con el equipo, seguidos de una evaluación constante y, en caso necesario, se realizan ajustes con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente. Es esencial destacar que, para el líder ignaciano, la evaluación resulta fundamental para la mejora continua de las instituciones en las que colabora. Los participantes señalaron que los procesos en las organizaciones con liderazgos de tipo ignaciano se llevan a cabo en equipo, en un ambiente de confianza y libertad, donde los miembros pueden expresar sus opiniones, aportar ideas y proporcionar retroalimentación, sin perder de vista el contexto, y donde se cumplen las tareas en

función de los requisitos establecidos por la realidad. Estas observaciones concuerdan con la perspectiva de Contreras (2008) cuando sugiere que, aunque el liderazgo no es un don natural para algunas personas, es posible aprender a liderar en un entorno favorable sin descartar aquellos rasgos de personalidad que pueden potenciar el liderazgo.

En suma, los resultados obtenidos contradicen la teoría de los rasgos al demostrar que el liderazgo ignaciano se basa en el autoconocimiento, el enfoque en las personas y el trabajo en equipo, desafiando la idea de que las cualidades innatas determinan el liderazgo. Además, se encontró que los líderes ignacianos valoran a sus seguidores y están comprometidos con la misión y visión de la organización, en contraposición a la visión centrada en sí mismo propuesta por Bass (1990). Estos líderes practican el discernimiento y la reflexión, fomentan la colaboración y buscan el aprendizaje continuo. Se destacó la importancia de la experiencia, los valores y las acciones concretas en el liderazgo ignaciano.

Con relación a la perspectiva teórica del comportamiento, los participantes señalaron que un líder ignaciano sistematiza los procesos administrativos con el fin de lograr una gestión eficiente y cumplir con las tareas establecidas. Además, el líder ignaciano trabaja en colaboración con su equipo para definir estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización, siempre manteniendo en mente los valores promovidos por la misma. En este sentido, el líder ignaciano se distingue por fomentar el diálogo y la comunicación horizontal con sus seguidores. Estas observaciones concuerdan con la visión planteada por Hodges (1992) para la perspectiva del comportamiento, quien destaca que el interés del líder se centra en la realización del trabajo.

Los entrevistados afirmaron que el liderazgo ignaciano se enfoca en dirigir sin perder de vista a las personas, acompañándolas en todo momento. El acompañamiento se entiende como

un proceso de ‘estar con’ y ‘caminar con’ la persona, donde el líder dialoga y consulta con sus colaboradores para tomar decisiones. Además, el líder ignaciano muestra reconocimiento y delega tareas de manera adecuada para cumplir con los objetivos. Estos hallazgos coinciden con lo expresado por Hodges (1992), quien establece que el líder se preocupa por las personas. En consonancia con Hodges (1992), el liderazgo ignaciano se basa en relaciones mutuas de confianza, respeto y comprensión entre el líder y los colaboradores.

La teoría del comportamiento sostiene que la efectividad del liderazgo depende exclusivamente del entrenamiento; sin embargo, según los entrevistados, la efectividad del líder ignaciano no solo se basa en el entrenamiento o capacitación, sino también en sus experiencias en la institución, su autoconocimiento, el trabajo colaborativo, el acompañamiento a sus seguidores, la evaluación de los procesos administrativos y su capacidad para dialogar y llegar a acuerdos después de procesos de reflexión y discernimiento individuales y comunitarios.

Si bien los hallazgos indican que el líder ignaciano está comprometido y consciente de la misión, visión y valores de la organización, y no pierde de vista la realidad con el objetivo de transformar el mundo con, por y para los demás, esto se contrapone a lo mencionado por Sánchez (2009), García-Solarte (2015) y Murati y Pozo (2013), quienes argumentan que la teoría del comportamiento no considera la influencia del contexto.

En síntesis, los participantes destacaron que el líder ignaciano sistematiza los procesos administrativos para una gestión eficiente, trabaja en colaboración con su equipo y promueve el diálogo y la comunicación horizontal. Además, se enfoca en el acompañamiento y la delegación adecuada de tareas, basado en relaciones de confianza y respeto. Aunque la teoría del comportamiento enfatiza el entrenamiento, los entrevistados señalaron que la efectividad del líder ignaciano también se basa en experiencias, autoconocimiento, trabajo colaborativo,

acompañamiento, evaluación de procesos y capacidad para el diálogo y el discernimiento. Aunque estos hallazgos contrastan con algunos argumentos previos, los líderes ignacianos están comprometidos con la misión, visión y valores de la organización, y no pierden de vista la realidad para transformar el mundo con y para los demás.

En relación con la teoría de la contingencia propuesta por Fiedler (1967), se establece que el liderazgo debe ser contingente, es decir, depende tanto de las características del líder como de la situación en la que se desenvuelve. Según este modelo, se identifican tres características situacionales relevantes para el liderazgo por contingencia, las cuales se contrastan a continuación con los resultados obtenidos en las entrevistas y grupos focales llevados a cabo en el marco de esta investigación:

a) Relaciones líder-miembro: esta dimensión se refiere al grado en que los seguidores confían, son leales y agradan al líder. En este sentido, los datos recopilados en la investigación respaldan las características de un líder ignaciano, ya que los participantes añadieron a esta 'relación' elementos como la rendición de cuentas del líder, la congruencia entre palabras y acciones, así como los procesos de escucha y acompañamiento. El líder ignaciano fomenta un sentido de comunidad.

b) Estructura de la tarea: esta dimensión se mide en función de la claridad y descripción de las tareas a realizar. En este caso, los resultados obtenidos coinciden con esta característica, ya que se establece que el líder ignaciano diseña en colaboración con su equipo los procesos administrativos, los acompaña, delega tareas y confía en las personas encargadas de ejecutarlas.

c) Poder del puesto: esta dimensión se refiere al poder legítimo, coercitivo o de recompensa que tiene un líder debido al cargo que ocupa. En este punto, los resultados obtenidos difieren de esta característica, ya que el líder ignaciano no ejerce sus funciones desde una

perspectiva de poder coercitivo, sino desde el amor, el servicio, la consulta, el cuidado del otro, la libertad y el bienestar de sus colaboradores. Los conflictos en la organización son considerados como oportunidades para el crecimiento del equipo y se resuelven desde una postura de libertad, reflexión, escucha y diálogo, buscando siempre el mayor bien para la comunidad.

En conclusión, el modelo teórico de la contingencia resalta la importancia de las variables situacionales en el proceso de liderazgo, y los hallazgos de esta investigación muestran que el liderazgo ignaciano no pierde de vista el contexto y la realidad. Es decir, el modo de proceder del líder ignaciano está influenciado por las situaciones y el tipo de colaboradores, siempre atendiendo a la realidad, la misión, la visión y los valores institucionales, así como a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada seguidor. El líder ignaciano se encuentra al servicio de sus colaboradores, siendo el motor que los motiva a estar en constante transformación personal y profesional.

Objetivo específico dos: Reconocer en los sujetos de estudio elementos predominantes de los distintos tipos de liderazgo emergente, adecuados para un modelo con perspectiva ignaciana.

A partir de la revisión teórica realizada sobre los diversos enfoques de liderazgo emergente, se logró identificar en los estilos de liderazgo exhibidos por los participantes del estudio las características inherentes a dichos enfoques. Por lo tanto, se procederá a presentar en primer lugar los hallazgos obtenidos en relación con la teoría del liderazgo transformacional y sus componentes: el carisma, la capacidad de inspirar, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (García-Solarte, 2015).

El análisis se inicia con el componente del ‘carisma’ del líder transformacional, en el que se identificaron notables similitudes con el liderazgo ignaciano. Los datos recopilados indican

que el líder ignaciano ejemplifica sus valores a través de sus acciones, demostrando coherencia con los valores de la organización. Además, los datos revelaron que el líder ignaciano posee una conciencia aguda de la realidad y el contexto en el que se desenvuelve, lo que genera confianza entre sus seguidores, quienes a su vez depositan su confianza en él. En este sentido, se establece que la autonomía no puede desarrollarse sin un entorno de confianza.

En relación con la ‘inspiración’, se encontraron también similitudes con el liderazgo ignaciano, ya que este también motiva, convoca y fomenta el trabajo en equipo para la generación de perspectivas organizativas. Según los datos obtenidos, se concluye que cuando los miembros de un equipo se respetan mutuamente, sus diferencias se consideran valiosas y se convierten en fortalezas del equipo.

En relación con la ‘estimulación intelectual’, se han identificado similitudes entre el liderazgo ignaciano y esta dimensión. El liderazgo ignaciano fomenta en sus seguidores la presentación de propuestas innovadoras que contribuyan a mejorar la gestión empresarial, asegurando altos estándares de calidad. Esto se logra a través de enfoques novedosos, especialmente mediante la utilización efectiva de la tecnología, y abordando los desafíos actuales que enfrenta la organización. Los equipos liderados por líderes ignacianos promueven la generación de procesos creativos, los cuales permiten optimizar los recursos materiales y alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. Estos líderes fomentan un entorno propicio para la superación de las expectativas, buscando constantemente sobrepasar los límites establecidos y lograr resultados sobresalientes.

Los espacios destinados a la reflexión y el discernimiento en los equipos permiten generar nuevas ideas de manera colaborativa para abordar los problemas surgidos en el contexto cambiante, poniendo a las personas en el centro. El líder ignaciano ve los errores como

oportunidades para retroalimentar su gestión y detectar áreas de posible formación para los miembros de sus equipos. La construcción del conocimiento y el aprendizaje continuo desempeñan un papel fundamental en su gestión.

En cuanto a la ‘consideración individualizada’, los resultados obtenidos indican que el liderazgo ignaciano está alineado con este componente. El acompañamiento proporcionado por el líder ignaciano también se caracteriza por su carácter diferenciado, sin que los colaboradores perciban dicho acompañamiento como un control. Además, se considera que este liderazgo desempeña un papel fundamental en la transformación personal de los individuos.

El análisis revela que el liderazgo ignaciano comparte similitudes con el carisma, la inspiración y la estimulación intelectual del liderazgo transformacional. Los líderes ignacianos ejemplifican sus valores a través de acciones coherentes, generando confianza y promoviendo la presentación de propuestas innovadoras. Además, se destaca el enfoque en la reflexión, el discernimiento y el aprendizaje continuo, así como el acompañamiento diferenciado y la consideración individualizada. El liderazgo ignaciano juega un papel fundamental en la transformación personal de los individuos y en la generación de resultados sobresalientes.

En segundo lugar, se presentan los hallazgos respectivos con el liderazgo de servicio y sus cuatro principios: posición de servicio, identidad, comunidad y toma de decisiones compartida (Greenleaf, 1970; 1977; Parris y Peachey, 2013). Se inicia con la ‘posición de servicio’, donde se encontró una fuerte correlación con el líder ignaciano. Este líder asume una posición de servicio y siempre considera los procesos de transformación personal y laboral de los miembros de su equipo. El líder ignaciano muestra una actitud generosa de entrega y servicio para establecer un vínculo de lealtad con sus seguidores, lo cual genera autoridad moral. Además, la integridad de principios y la consistencia entre palabras y acciones resultan cruciales



para establecer dicha autoridad moral. La congruencia entre lo que se exige a los demás y lo que se exige a sí mismo es fundamental para demostrar la posición de servicio. La motivación del líder ignaciano se basa en la solidaridad y busca el beneficio de todos los miembros de la organización. El amor por las personas constituye un elemento clave para el desarrollo del liderazgo ignaciano.

En relación con la ‘identidad’, se evidenció que tanto el líder ignaciano como el líder de servicio comparten la promoción de la autoestima y la autenticidad de los miembros del equipo en su vida personal y profesional. No obstante, el líder ignaciano va más allá al crear las condiciones para que los miembros del equipo desarrollen autoconocimiento y autogestión en un ambiente caracterizado por la libertad, el diálogo y el discernimiento. El líder ignaciano presta atención a las expectativas y preocupaciones en las relaciones interpersonales, demostrando rasgos de empatía y practicando una escucha activa para atender las necesidades de sus colaboradores, fortaleciendo así los vínculos de confianza necesarios para trabajar conjuntamente en pos de los objetivos de la organización.

En cuanto al elemento de la ‘comunidad’, se encontró que el líder ignaciano propicia las condiciones para la convivencia comunitaria a través de prácticas como el diálogo, la mediación, la empatía y el acompañamiento.

En lo que se refiere a la toma de ‘decisiones compartidas’, se constató que el liderazgo ignaciano guarda similitudes con el liderazgo de servicio. En organizaciones lideradas por líderes ignacianos, las decisiones se toman mediante un proceso de discernimiento comunitario. La comunidad reflexiona, evalúa y retroalimenta al líder para afrontar los desafíos que plantea la organización. A diferencia de entornos con un liderazgo deficiente, en los que la facultad para

tomar decisiones se concentra en la cúspide, los líderes ignacianos adoptan una postura contraria, descentralizando la autoridad hacia aquellos que disponen de la información necesaria.

En conclusión, se pudo verificar que, para el líder ignaciano, su principal prioridad es servir a los demás. Este líder demuestra que liderar implica servir y busca activamente oportunidades para demostrarlo a su equipo. Acepta las consecuencias de sus decisiones y no evade la responsabilidad trasladándola hacia la jerarquía superior. Los líderes ignacianos comprenden que su propósito es satisfacer las necesidades de aquellos a quienes sirven, en lugar de servirse a sí mismos.

En tercer lugar, se presentan los hallazgos correspondientes al liderazgo resonante, teniendo en cuenta los elementos mencionados en el marco teórico. Se identifican similitudes entre las características del líder ignaciano y la competencia de autogestión, la cual se enmarca dentro del contexto del liderazgo resonante. Esta competencia se refiere a la forma en que el líder establece una relación consigo mismo. Con base en la información recopilada de los participantes del estudio, se pudo observar que el líder ignaciano desarrolla la capacidad de gestionar de manera efectiva sus emociones e impulsos, busca ser auténtico, íntegro y responsable, se muestra adaptable frente a los cambios, se esfuerza por alcanzar y superar criterios internos de excelencia (*magis*<sup>14</sup>), actúa con prontitud y adopta una perspectiva optimista hacia las circunstancias.

En lo referente a la competencia personal de conciencia de uno mismo, se encontró que los participantes del estudio señalaron que el líder ignaciano demuestra un conocimiento

---

<sup>14</sup> El *Magis* es una palabra latina que significa “más”, traducido también como lo ‘mayor’, lo ‘mejor’ o la ‘excelencia’, orientado hacia el servicio que se hace. El *Magis* ignaciano se desprende de la frase ‘*Ad maiorem Dei gloriam*’ (a la mayor gloria de Dios), frecuentemente usada por Ignacio de Loyola y que expresa el objetivo último de la Compañía de Jesús. Este ‘más’ se refiere a las decisiones que se toman en la vida, es un ‘más’ de calidad y no tanto de cantidad, un ‘más’ comparativo y no superlativo (Cabarrús, 2003).

profundo de sus fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Además, se destaca que el líder ignaciano es realista y sincero tanto en su relación consigo mismo como con los demás. De acuerdo con la teoría del liderazgo resonante, la reflexión es una manifestación clave de la autoconciencia, y los datos recopilados indicaron que el líder ignaciano lleva a cabo procesos de reflexión individual y en comunidad. Estos resultados revelan que el líder ignaciano muestra un alto grado de desarrollo en su conciencia de sí mismo, evidenciando confianza en sus habilidades y en su propia persona.

En relación con la competencia social dentro del liderazgo resonante, específicamente la conciencia social, se sostiene que esta competencia se refiere a la forma en que el líder se relaciona con los demás y comprende la dinámica organizacional. En este contexto, se identificó que el líder ignaciano comparte estas características, manifestando empatía hacia los demás, es decir, la capacidad de experimentar las emociones de los demás y comprender su perspectiva. Además, el líder ignaciano posee una conciencia de la organización, lo que implica que en situaciones relevantes toma decisiones de manera colectiva. Por último, el líder ignaciano demuestra habilidad para reconocer y satisfacer las necesidades de sus colaboradores, evidenciando su disposición a servir.

En concordancia con esta perspectiva teórica de liderazgo, la competencia social del líder, que se refiere a su habilidad para interactuar con los demás, abarca la gestión de las relaciones. A partir del análisis de los datos recopilados de los participantes en el estudio, se determinó que el líder ignaciano demuestra notables habilidades en este aspecto. Estas habilidades incluyen la capacidad de articular visiones claras dentro de la organización, de fomentar el desarrollo de habilidades en otros mediante una retroalimentación y un acompañamiento apropiados, de

promover e impulsar el cambio en nuevas direcciones, de negociar y resolver conflictos, de establecer y mantener redes de relaciones y colaboración, y de crear equipos cohesionados.

En suma, en el análisis referente al liderazgo resonante, se encontraron similitudes entre el líder ignaciano y la competencia de autogestión, la cual se refiere a la relación interna del líder. El líder ignaciano muestra habilidades para gestionar sus emociones, ser auténtico, responsable y adaptable, además de buscar la excelencia y adoptar una perspectiva optimista. En cuanto a la competencia personal de conciencia de uno mismo, el líder ignaciano demuestra un profundo conocimiento de sus fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones, mostrando confianza en sí mismo. En términos de la competencia social, el líder ignaciano manifiesta empatía, conciencia organizacional y capacidad para satisfacer las necesidades de los demás. Asimismo, el líder ignaciano muestra habilidades en la gestión de relaciones, como articular visiones, fomentar el desarrollo de habilidades, promover el cambio, resolver conflictos y establecer redes de colaboración.

Finalmente, se exponen los hallazgos relacionados con el liderazgo espiritual y ético. A partir de los datos recolectados durante la etapa de campo, los participantes del estudio manifestaron que el líder ignaciano se caracteriza por su capacidad para trabajar en equipo, vivir los valores institucionales, mostrar disposición hacia la colaboración, así como por su integridad y sinceridad. Además, se observó que el líder ignaciano manifiesta convicciones morales y un compromiso ciudadano. Los resultados obtenidos también revelaron que el liderazgo ignaciano busca el bienestar de la organización y se materializa a través de los procesos de acompañamiento y discernimiento comunitario.

El líder ignaciano se distingue por poseer una brújula moral y ética más refinada que la mayoría de las personas, así como una mayor conciencia de sí mismo. En esta perspectiva, se

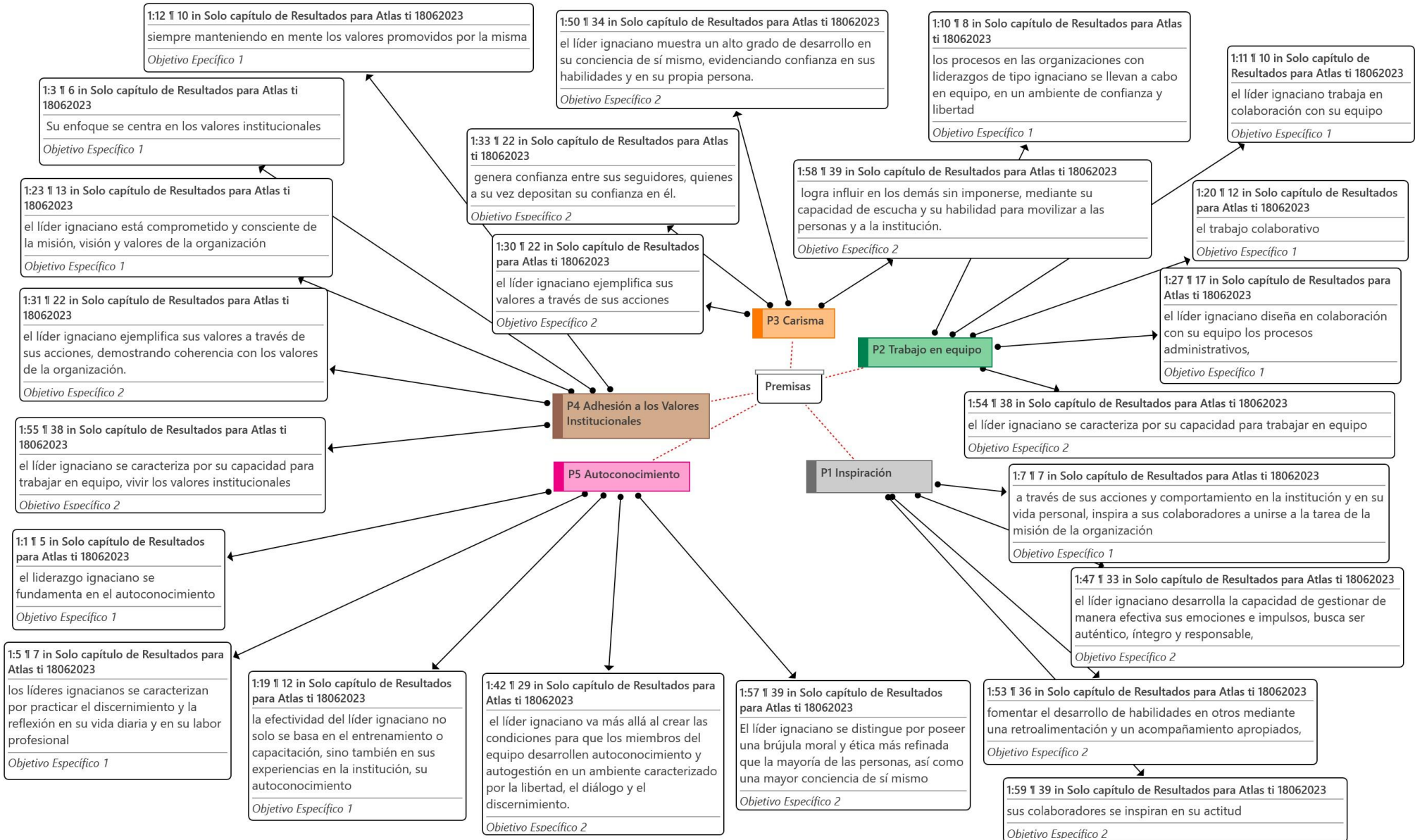
destaca su apasionamiento por las personas y la organización, y los datos indican que logra influir en los demás sin imponerse, mediante su capacidad de escucha y su habilidad para movilizar a las personas y a la institución. Además, se observa que sus colaboradores se inspiran en su actitud, el líder ignaciano rinde cuentas, establece la dirección de la empresa y guía el trabajo de sus seguidores.

En resumen, el examen de los hallazgos subrayó que el líder ignaciano se distingue por su colaboración en equipo, su integridad y su compromiso. Este líder busca el bienestar de la organización a través del acompañamiento. Posee un sólido sentido de discernimiento moral, su autoconciencia y su fervor por las personas y la organización. Su habilidad para escuchar activamente, movilizar a otros y rendir cuentas influyen en sus colaboradores, estableciendo la dirección y guiando el trabajo del equipo.

A través del análisis de los resultados -con Atlas.ti- obtenidos con relación a los objetivos específicos uno y dos, se lograron identificar los elementos esenciales que conforman las premisas, principios y valores del modelo de liderazgo propuesto en el próximo capítulo. Las figuras 6, 7 y 8 presentan las redes generadas en Atlas.ti, acompañadas de las citas que respaldan dichos hallazgos derivados del análisis de la información proporcionada por los participantes del estudio. La Figura 6 exhibe las cinco premisas fundamentales del modelo, las cuales son: inspiración, trabajo en equipo, carisma, adhesión a los valores institucionales y autoconocimiento. Asimismo, en la Figura 7 se ilustran los tres principios del modelo, los cuales se centran en el cultivo de vínculos interpersonales, la promoción de un sentido de comunidad y la atención a las necesidades individuales. Por último, en la Figura 8 se exponen los tres valores primordiales que orientan el modelo propuesto, a saber: humildad, integridad y excelencia.

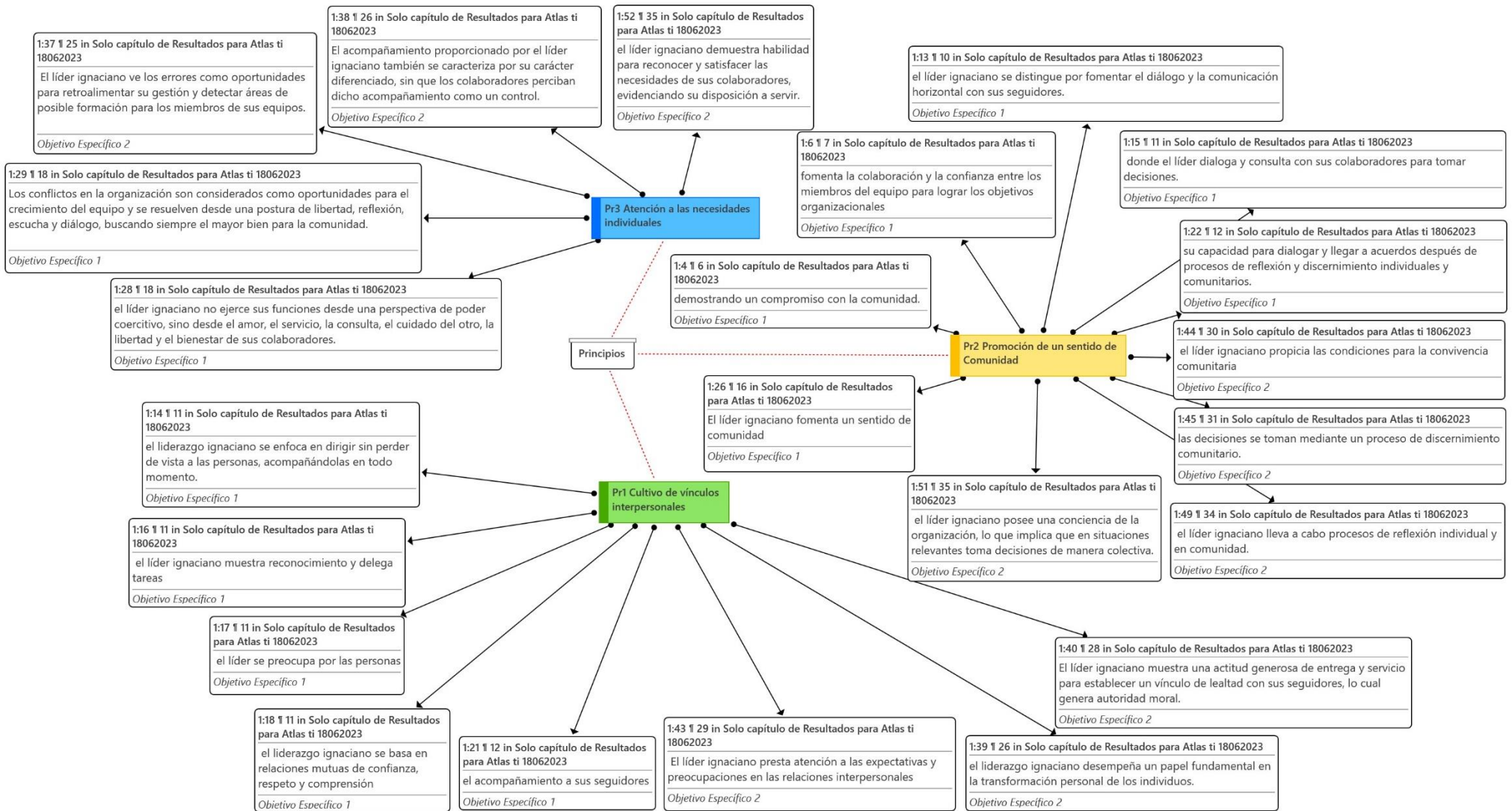
Figura 6

Red de las premisas del modelo



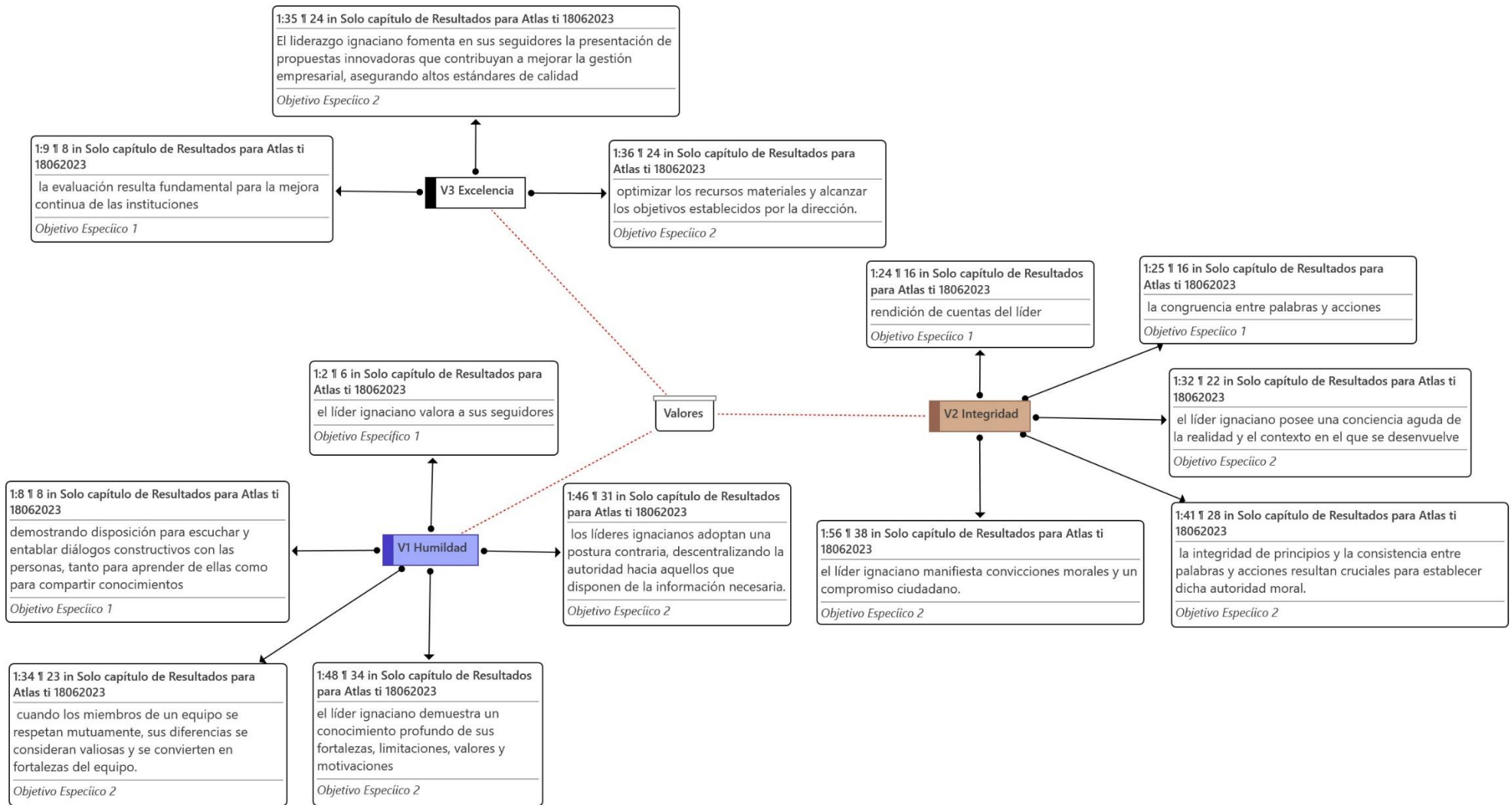
**Figura 7**

*Red de los principios del modelo*



**Figura 8**

*Red de los valores del modelo*





Objetivo específico tres: Contrastar las características de las perspectivas teóricas de liderazgo y los estilos de liderazgo de los sujetos analizados con los rasgos del liderazgo ignaciano.

La herramienta ‘co-ocurrencia’, de Atlas.ti, fue utilizada en este estudio, con el propósito de identificar los códigos asignados a una misma cita, con el fin de determinar los temas que se mencionan conjuntamente o están relacionados. Esta herramienta del *software* generó una tabla de co-ocurrencias, para visualizar sus frecuencias. De esta manera, se obtuvo información relevante sobre la relación entre los diferentes temas abordados en el corpus textual analizado.

Se procedió a identificar en la tabla las co-ocurrencias más significativas entre los códigos de las dos categorías de análisis de este estudio, a saber: A) temas ignacianos y B) rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo.

Para visualizar las co-ocurrencias, en la sección 7.5 del Anexo D se incluyen cuatro tablas para tal efecto. Cada tabla presenta los códigos correspondientes a las dos categorías de análisis, junto con los coeficientes de correlación más altos proporcionados por el *software*. La lectura y el análisis de las co-ocurrencias permitieron encontrar los elementos y la evidencia empírica del modelo de liderazgo ignaciano, como a continuación se explica.

El primer análisis de datos corresponde a la co-relación entre los códigos de la categoría A: Temas ignacianos/competencias PERSONALES (talante, espiritualidad, autorregulación y autoconocimiento) y los códigos de la categoría B: Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo.

Según los datos presentados en el Anexo D (apartado 7.6), se puede inferir que de un total de 32 co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis, se identificaron 12 co-ocurrencias con el liderazgo resonante [Talente (4), Espiritualidad (3), Autorregulación (3) y Autoconocimiento (2)], ocho con el liderazgo ético y espiritual [Talante (4), Espiritualidad (3),

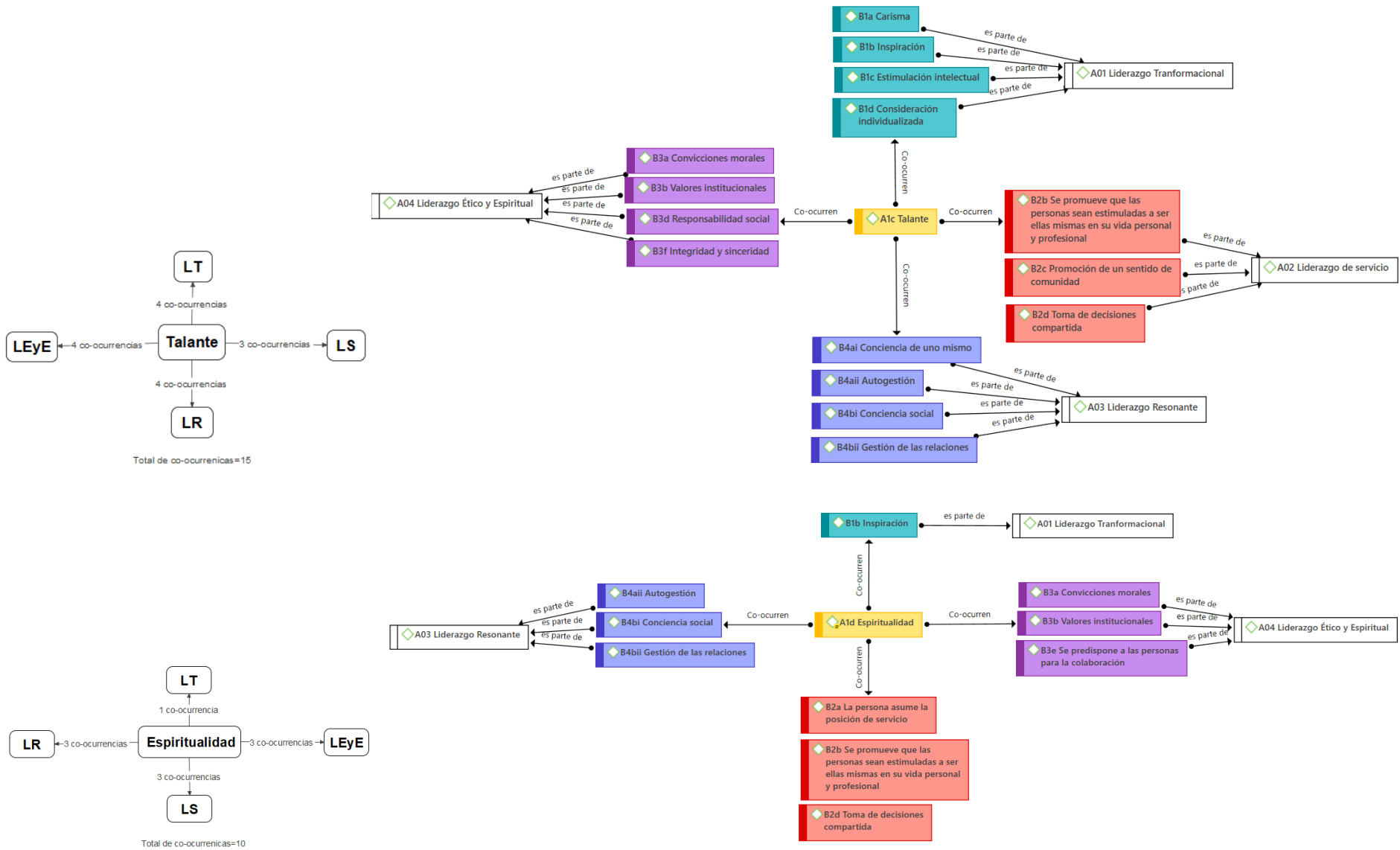
Autorregulación (1) y Autoconocimiento (0)], seis con el liderazgo transformacional [Talante (4), Espiritualidad (1), Autorregulación (1) y Autoconocimiento (0)] y seis con el liderazgo de servicio [Talante (3), Espiritualidad (3), Autorregulación (0) y Autoconocimiento (0)].

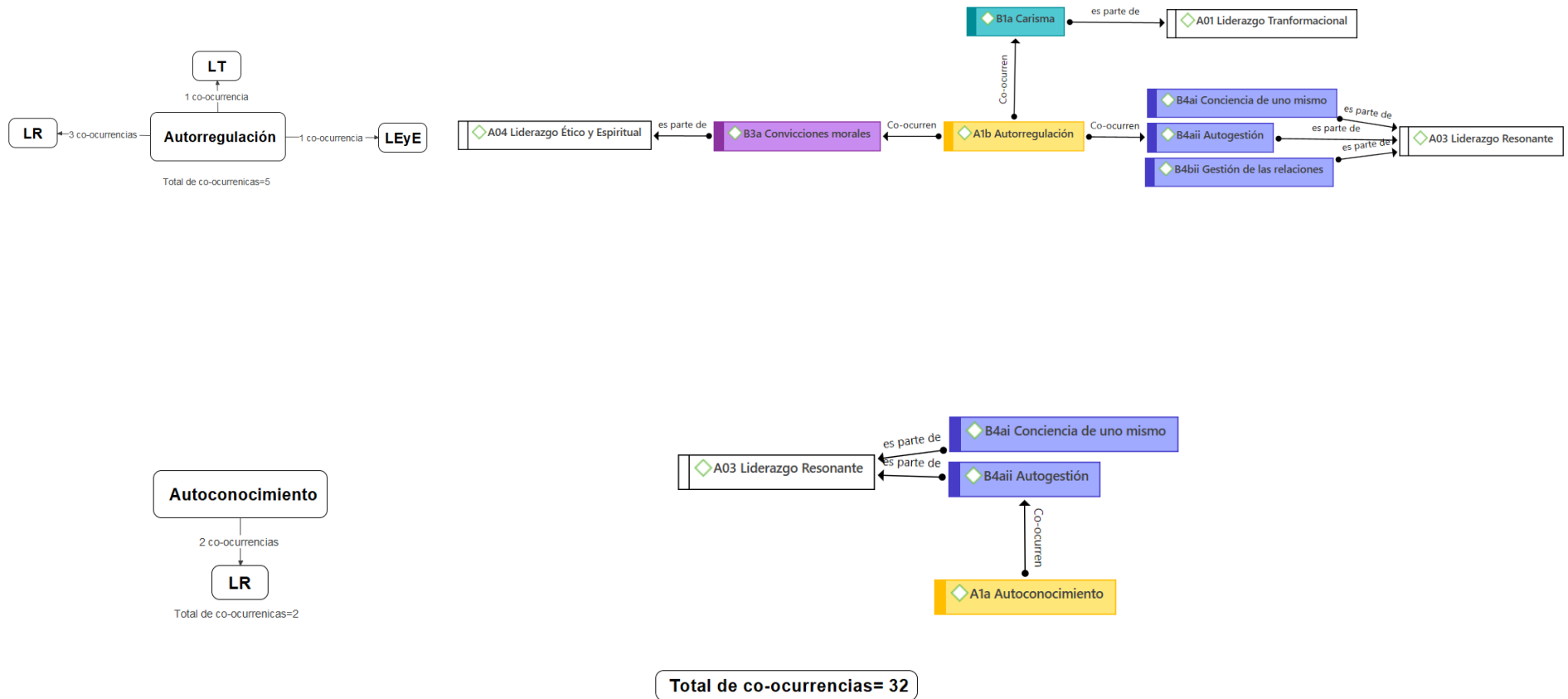
Las siguientes competencias personales forman parte del modelo con base en las co-ocurrencias del análisis (ver la Figura 9):

- a) Talante, se fundamenta en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados destacaron en esta competencia una fuerte presencia de los códigos: Gestión de las relaciones del LR y Carisma del LT.
- b) Espiritualidad, se establece en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados recalcaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Valores institucionales del LEyE.
- c) Autorregulación, se apoya en las perspectivas de liderazgo: LT, LR y LEyE. Los resultados acentuaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Autogestión del LR,
- d) Autoconocimiento, se cimienta solo en la perspectiva del LR. Los resultados marcaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Conciencia de uno mismo del LR.

**Figura 9**

*Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/ competencias PERSONALES) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)*





Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= Liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante.

El segundo análisis de datos corresponde a la co-relación entre los códigos de la Categoría A: Temas Ignacianos/Competencias SOCIALES (relación, acompañamiento, equipos y dimensión corporativa) y los códigos de la Categoría B: Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo.

Después de un análisis exhaustivo de la información presentada en el Anexo D (apartado 7.7), se puede concluir que, de un total de 52 co-ocurrencias; 16 corresponden al liderazgo ético y espiritual [Relación (6), Acompañamiento (3), Dimensión corporativa (4) y Equipos (3)], 12 al liderazgo de servicio [Relación (4), Acompañamiento (4), Dimensión corporativa (2) y Equipos (2)], 13 al liderazgo transformacional [Relación (4), Acompañamiento (3), Dimensión corporativa (3) y Equipos (3)] y 11 al liderazgo resonante [Relación (4), Acompañamiento (3), Dimensión corporativa (2) y Equipos (2)].

Las siguientes competencias sociales forman parte del modelo con base en las co-ocurrencias del análisis (ver la Figura 10):

- a) Relación, se funda en las perspectivas de liderazgo: LT, LS, LR y LEyE.

Los resultados obtenidos acentuaron en esta competencia una fuerte influencia del código: Gestión de las relaciones del LR.

- b) Acompañamiento, se asienta en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE.

Los hallazgos establecieron que en esta competencia existe una importante presencia de los códigos: Gestión de las relaciones del LR y Consideración individualizada del LT.

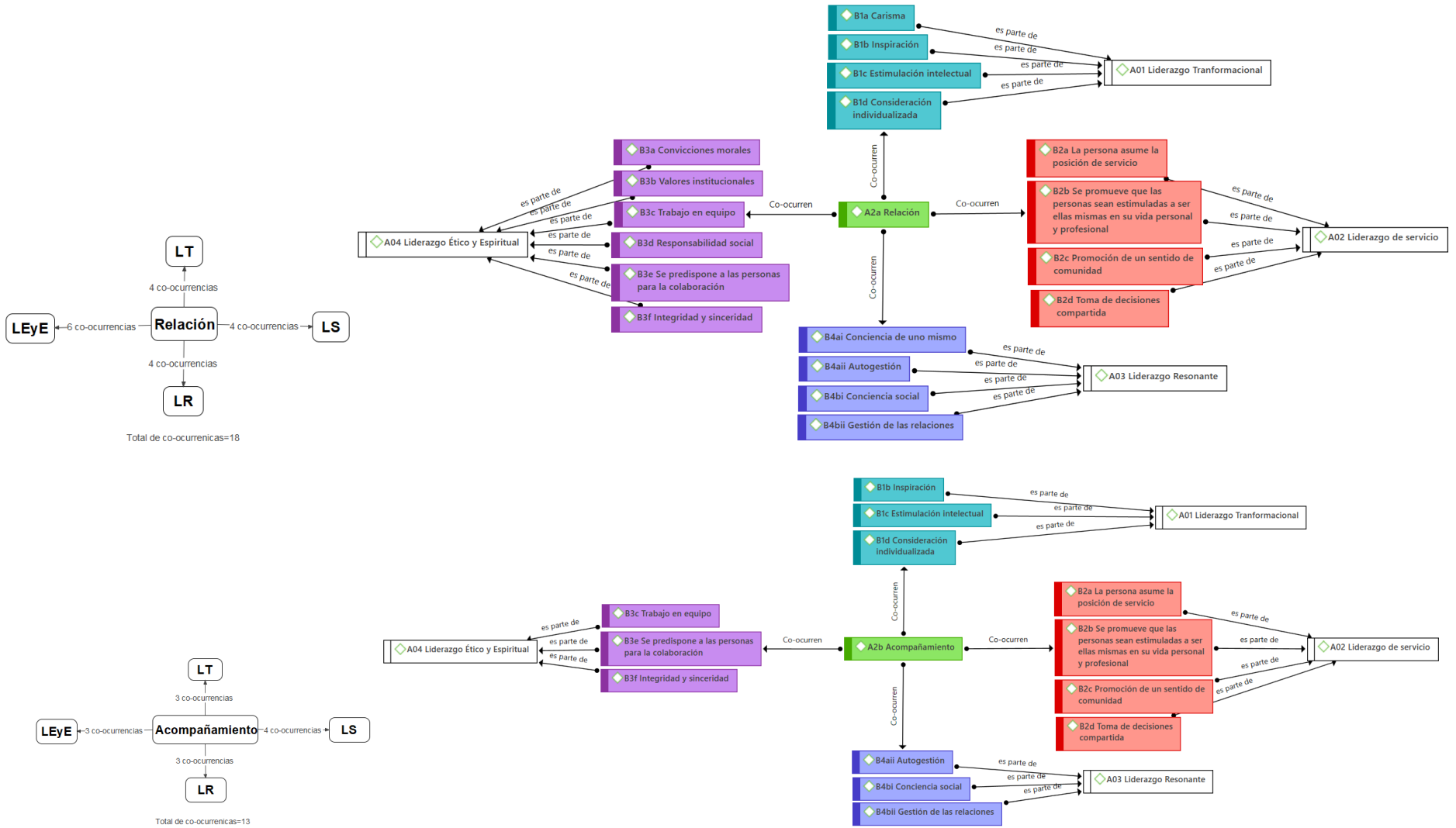
- c) Dimensión corporativa, se basa en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE.

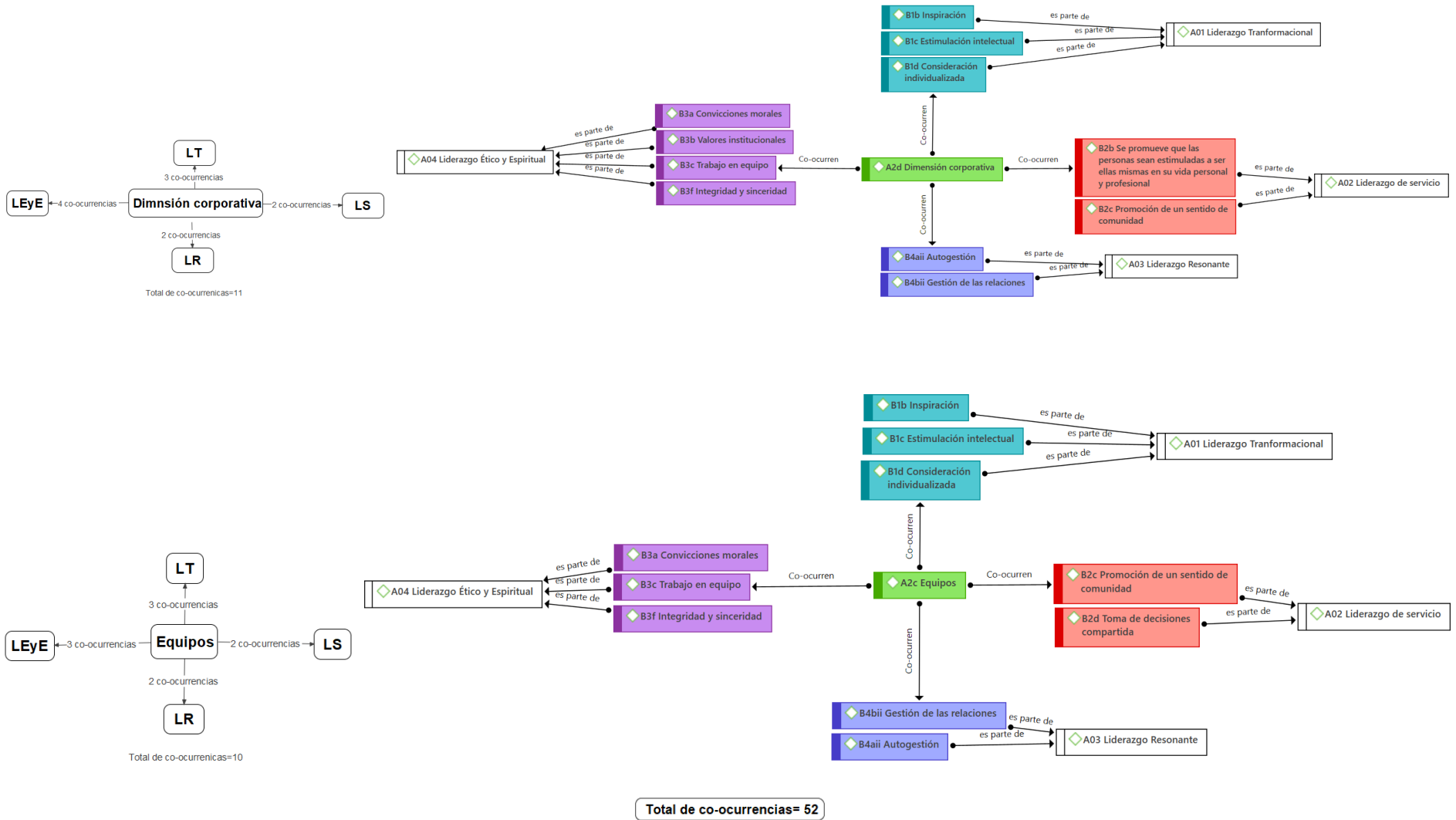
Los descubrimientos establecieron que en esta competencia existe una predominante presencia de los códigos: Inspiración del LT y Autogestión del LR.

- d) Equipos, se asienta en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados demostraron que en esta competencia existe una predominante presencia de los códigos: Trabajo en equipo del LEyE y Gestión de las relaciones del LR

**Figura 10**

*Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/ competencias SOCIALES) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)*





Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= Liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante.



El tercer análisis de datos corresponde a la co-relación entre los códigos de la Categoría A: Temas Ignacianos/Competencias ESTRATÉGICAS (Conocimiento de la misión, diálogo y entorno) y la Categoría B: Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo.

Después de analizar detalladamente la información presentada en el Anexo D (apartado 7.8), se puede concluir que, de un total de 37 co-ocurrencias, se observa una mayor cantidad de ellas en el liderazgo ético y espiritual con un total de 13 [Conocimiento de la misión (5), Diálogo (4) y Entorno (4)]. Por otro lado, el liderazgo resonante cuenta con 9 co-ocurrencias [Conocimiento de la misión (3), Diálogo (3), Entorno (3)], mientras que el liderazgo transformacional con 6 [Conocimiento de la misión (2), Diálogo (3) y Entorno (1)] y el liderazgo de servicio con 9 [Conocimiento de la misión (3), Diálogo (3) y Entorno (3)].

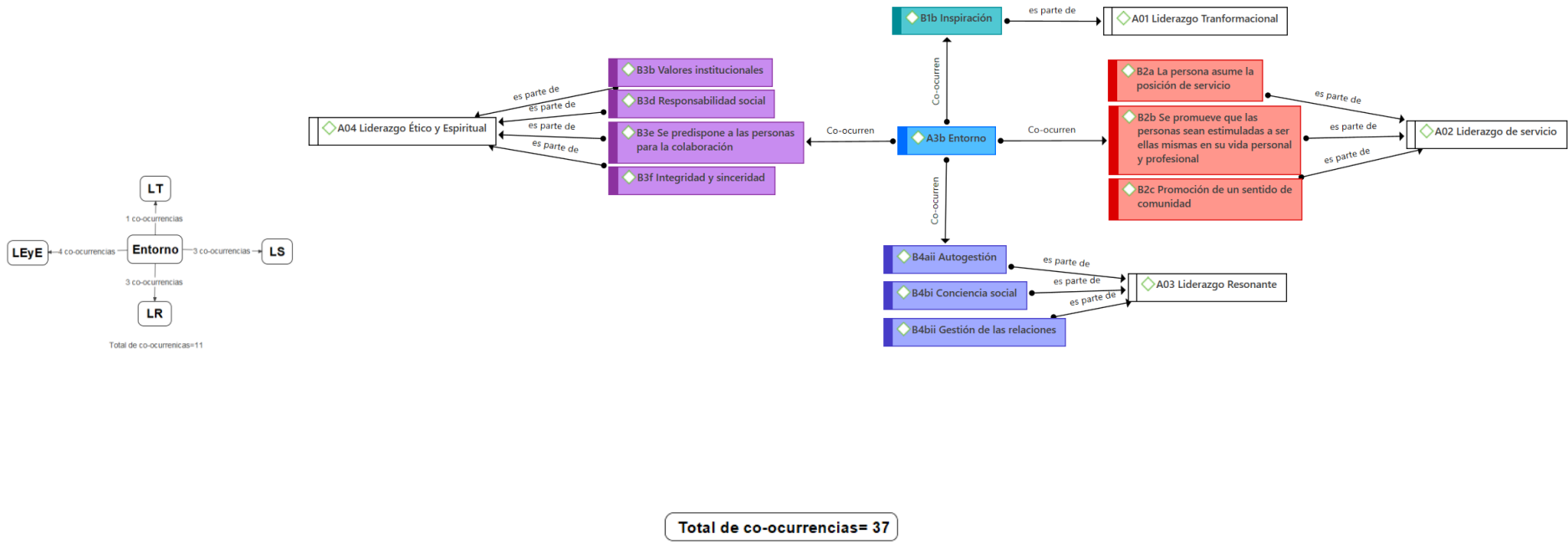
Las siguientes competencias ESTRATÉGICAS forman parte del modelo con base en las co-ocurrencias del análisis (ver la Figura 11):

- a) Conocimiento de la misión, se establece en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados recalcaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Valores institucionales del LEyE.
- b) Diálogo, se apoya en las perspectivas de liderazgo: LT, LR y LEyE. Los resultados acentuaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Gestión de las relaciones del LR.
- c) Entorno, se cimienta en las perspectivas de liderazgo: LT, LR y LEyE. Los resultados mostraron que en esta competencia hay una predominante presencia del código: Conciencia social del LR.

**Figura 11**

*Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/ competencias ESTRATÉGICAS) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)*





Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= Liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante.

El cuarto análisis de información se refiere a la co-relación entre los códigos de la Categoría A: Temas Ignacianos/Competencias TRANSVERSALES (decisiones, cambio, reflexión compartida y consulta) y la Categoría B: Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo.

Después de analizar detenidamente la información presentada en el Anexo D (apartado 7.9), se puede concluir que, de un total de 43 co-ocurrencias, se encontraron 12 con el liderazgo resonante [Decisiones (4), Cambio (4), Reflexión compartida (2), Consulta (2)], 11 con el liderazgo transformacional [Decisiones (3), Cambio (4), Reflexión compartida (3), Consulta (1)], 10 con el liderazgo ético y espiritual [Decisiones (3), Cambio (2), Reflexión compartida (2), Consulta (3)], y 10 con el liderazgo de servicio [Decisiones (3), Cambio (3), Reflexión compartida (2), Consulta (2)].

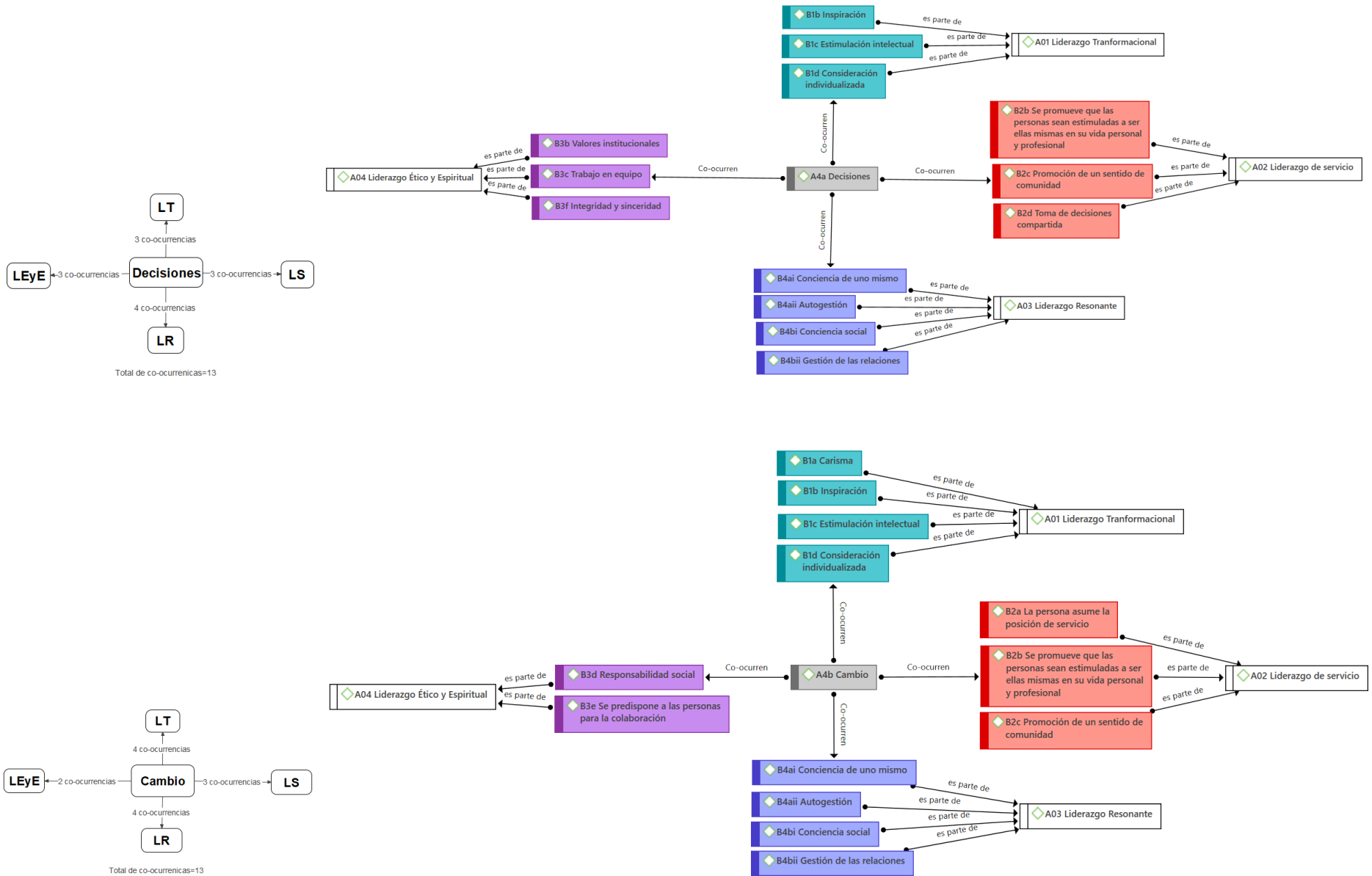
Las siguientes competencias TRANSVERSALES forman parte del modelo con base en las co-ocurrencias del análisis (ver la Figura 12):

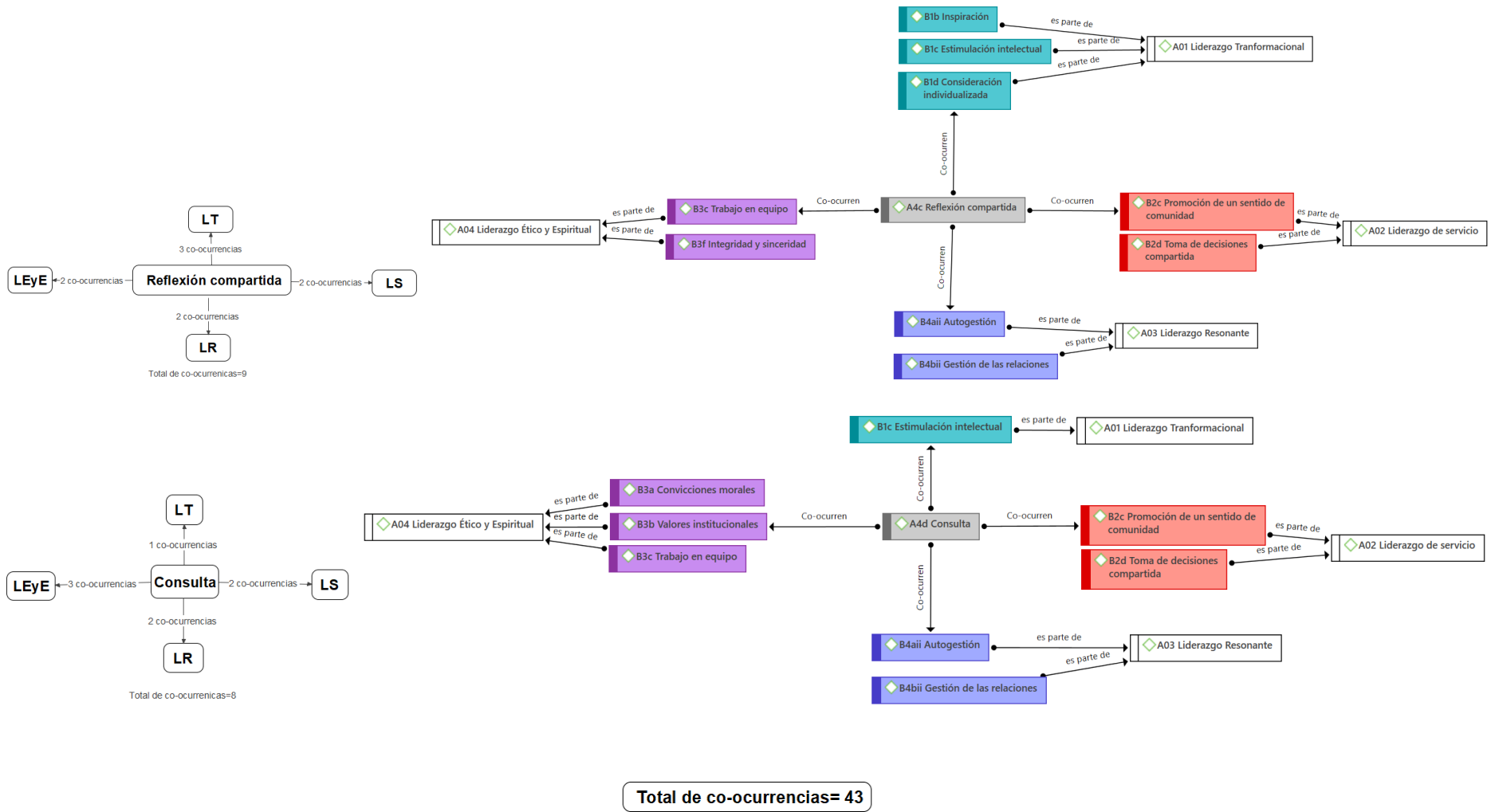
- a) Decisiones, se fundamenta en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados destacaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Toma de decisiones compartida del LS.
- b) Cambio, se establece en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados recalcaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Inspiración del LT.
- c) Reflexión compartida, se apoya en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados acentuaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Toma de decisiones compartidas del LS.

- d) Consulta, se cimienta en las perspectivas de liderazgo: LT, LR, LS y LEyE. Los resultados marcaron en esta competencia una fuerte presencia del código: Toma de decisiones compartidas del LS.

Figura 12

Co-ocurrencias entre los códigos de las categorías de análisis A (temas ignacianos/ competencias TRANSVERSALES) y B (rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo)





Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= Liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante.

Objetivo específico cuatro: Modelar conceptualmente el liderazgo ignaciano, con base en las habilidades directivas de los sujetos de estudio, para la construcción del modelo.

Los resultados de este objetivo, derivados del análisis de los datos empíricos recopilados, facilitan la conceptualización de las competencias inherentes al liderazgo ignaciano, en función de las aptitudes de gestión que los individuos bajo estudio presentan, en aras de construir un modelo integral.

El liderazgo ignaciano, fundamentado en el modo de proceder de Ignacio de Loyola, se distingue por su profundo compromiso con el crecimiento personal y la promoción de una misión compartida. Los hallazgos de esta investigación respaldan la conceptualización de competencias esenciales en la creación de un modelo destinado a fomentar tanto el bienestar de los colaboradores como el de la organización en su conjunto. Estas competencias se dividen en cuatro categorías estrechamente relacionadas: competencias personales, competencias sociales, competencias estratégicas y competencias transversales. Cada una de estas competencias contribuye con elementos específicos y cruciales para el liderazgo ignaciano, y, en su conjunto, configuran un modelo exhaustivo que destaca la autorregulación, la espiritualidad, la consulta, la adaptabilidad, el diálogo, el conocimiento de la misión, el trabajo en equipo, la empatía y el acompañamiento. Mediante la puesta en práctica de estas competencias, el líder ignaciano no solo demuestra un compromiso apasionado hacia las personas y la organización, sino que también guía con integridad, promoviendo la generación de confianza, respeto y comprensión en las relaciones con los demás. Estas competencias, en conjunto, definen el liderazgo ignaciano y funcionan como un referente para inspirar y transformar tanto a personas como a instituciones hacia el bien en comunidad.



Las competencias personales en el liderazgo ignaciano abarcan atributos individuales que un líder ignaciano cultiva para un desempeño efectivo. Estas competencias incluyen el autoconocimiento, que implica una comprensión profunda de las propias capacidades, limitaciones, valores y motivaciones. La autorregulación, que se refiere a la capacidad del líder para gestionar sus emociones e impulsos de manera efectiva. Además, la espiritualidad es un componente integral de estas competencias, entendida como el elemento que otorga significado a la vida del líder y que influye de manera intrínseca en su toma de decisiones y guía su comportamiento ético. El talante del líder ignaciano es templado, íntegro y sincero.

Las competencias sociales en el liderazgo ignaciano se refieren a las capacidades para relacionarse con los demás y para comprender la dinámica organizacional. El equipo es fundamental en estas competencias, ya que el líder ignaciano promueve la colaboración y la confianza entre los miembros del equipo. El líder ignaciano muestra una profunda empatía hacia los demás, lo que significa que es capaz de experimentar las emociones de los demás y comprender su perspectiva. El acompañamiento es esencial en el liderazgo ignaciano. El líder ignaciano lleva a cabo procesos de ‘estar con’ y ‘caminar con’ los demás, lo que implica un compromiso activo con el desarrollo y el bienestar de sus colaboradores.

Las competencias estratégicas en el liderazgo ignaciano se centran en la visión y la dirección a largo plazo de la organización. El diálogo es una competencia clave, ya que el líder ignaciano promueve el intercambio de ideas y la construcción de una visión y misión compartida. El entorno, tanto interno como externo, es considerado en estas competencias. El líder ignaciano se esfuerza por comprender el contexto en el que opera la organización, esta comprensión del entorno es esencial para la toma de decisiones estratégicas. El conocimiento de la misión de la organización guía las acciones del líder ignaciano.

Las competencias transversales en el liderazgo ignaciano son prácticas que cruzan y complementan las áreas funcionales del liderazgo. La consulta es fundamental, ya que el líder ignaciano busca activamente la opinión y el aporte de los demás al tomar decisiones y definir la dirección de la organización. El cambio es un elemento inherente a estas competencias transversales. El líder ignaciano promueve la adaptabilidad y busca la excelencia mediante procesos de reflexión compartida. Esta habilidad para abrazar y gestionar el cambio es esencial para mantenerse relevante en un entorno organizacional en constante evolución. Esta reflexión compartida conduce a decisiones más informadas.

## Capítulo 6

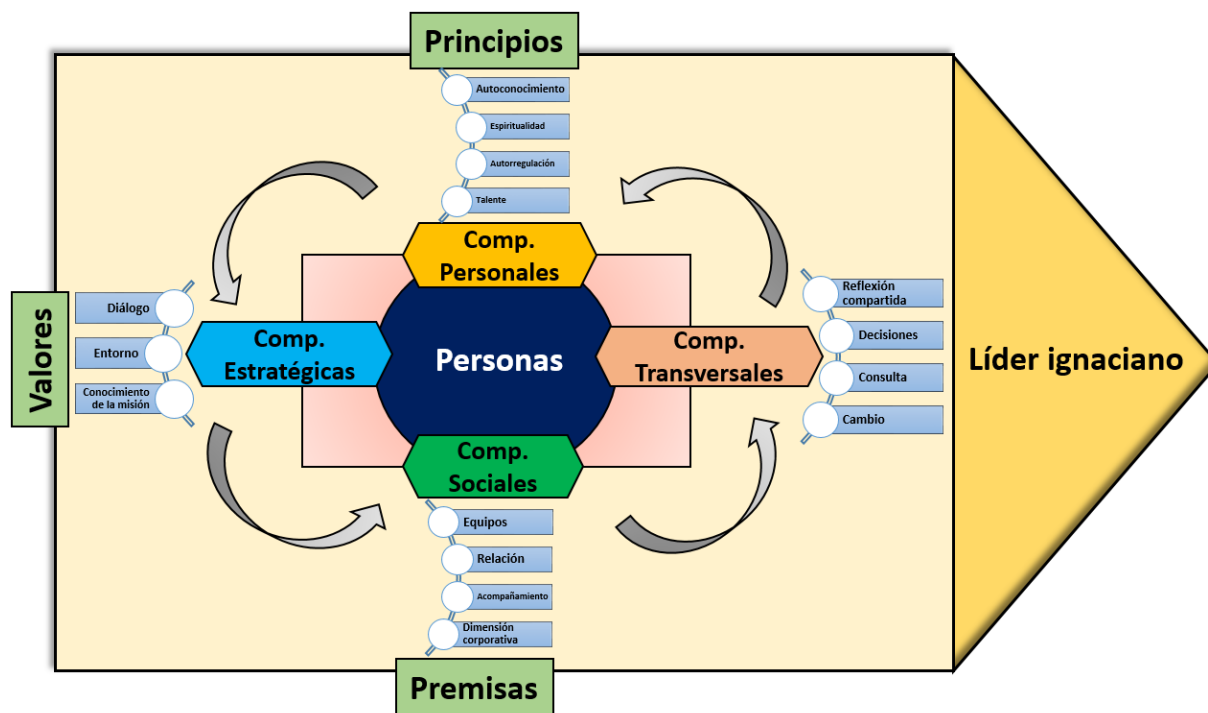
### 6. Propuesta

#### 6.1. El Modelo de Liderazgo Ignaciano

Considerando que un modelo es un diseño teórico simplificado destinado a comprender el comportamiento de un sistema complejo, se expone el modelo resultante de esta investigación como una representación sintetizada de cómo los directivos y el personal operativo en las organizaciones pueden aplicar el liderazgo ignaciano desde una perspectiva científica. A continuación, en la Figura 13 se presenta el esquema del modelo de liderazgo ignaciano, que resume de manera esquemática sus premisas, principios, valores y competencias.

**Figura 13**

*Modelo de liderazgo ignaciano*



## **6.2. La Propuesta**

Con el fin de elucidar el modelo de liderazgo ignaciano, representado en la Figura 13, los siguientes apartados se dedican a exponer y describir minuciosamente sus componentes.

Se concluye que el tipo de modelo desarrollado en esta investigación es instructivo, ya que guía a los integrantes de la organización en la ejecución de sus labores y en el desarrollo de sus habilidades en relación con las prácticas de liderazgo.

### ***6.2.1. Las Premisas del Modelo***

A continuación, se presentan las premisas del modelo, entendiéndose estas como las bases sobre los cuales se construyó. (Robbins y Coulter, 2017). En primer lugar, se encuentra el autoconocimiento, ya que los líderes ignacianos deben tener una comprensión profunda de sí mismos, incluyendo sus fortalezas y debilidades, con el fin de liderar de manera auténtica y efectiva. En segundo lugar, se destaca la adhesión a los valores institucionales, donde se espera que los líderes ignacianos sean congruentes con los valores de la organización y sean capaces de transmitirlos de manera efectiva a todos los miembros. Otro aspecto crucial es la inspiración, donde los líderes ignacianos deben ser capaces de motivar y cautivar a los demás con su visión y valores, generando entusiasmo para alcanzar metas comunes. Asimismo, se subraya el atributo del carisma, el cual implica que los líderes ignacianos deben poseer la capacidad de irradiar energía y entusiasmo hacia los demás, generando admiración y confianza en su liderazgo. Por último, se resalta la importancia del trabajo en equipo, ya que los líderes ignacianos deben fomentar la colaboración y la sinergia entre los miembros de la organización, reconociendo y valorando la diversidad de habilidades y perspectivas como elementos complementarios.

### **6.2.2. *Los Principios del Modelo***

Ahora, se presentan los principios que conforman el modelo de liderazgo ignaciano, los cuales se definen como directrices generales que orientan la acción y la toma de decisiones del líder ignaciano (Bateman y Snell, 2016). En primer lugar, se encuentra el principio de cultivo de vínculos interpersonales, que implica que el líder ignaciano se enfoca en establecer y mantener relaciones significativas y auténticas entre los miembros de la organización. En segundo lugar, se destaca el principio de la promoción de un sentido de comunidad, donde se espera que el líder ignaciano fomente un ambiente de trabajo colaborativo y cooperativo, que promueva un sentido de pertenencia y comunidad en la organización, permitiendo que todos los miembros contribuyan y se sientan valorados. Por último, se destaca el principio de atención a las necesidades individuales, el cual establece que se espera que el líder ignaciano trate a cada miembro de la organización de manera singular y personalizada, reconociendo y considerando sus necesidades, expectativas, habilidades y potencialidades individuales. En concordancia con este principio, el líder adapta su estilo de liderazgo de acuerdo con las particularidades de cada miembro, con el objetivo de optimizar su desarrollo y contribución en la organización.

### **6.2.3. *Los Valores del Modelo***

Los valores del modelo de liderazgo ignaciano representan las creencias fundamentales que guían la conducta del líder ignaciano y su equipo, y están intrínsecamente vinculados a la identidad y cultura organizacional en la cual se implementa este enfoque de liderazgo (Daft, 2018). Estos valores ejercen una influencia significativa en el comportamiento y en la toma de decisiones de los miembros de la organización. En primer lugar, se destaca el valor de la humildad en el liderazgo ignaciano, donde el líder reconoce sus propias fortalezas y debilidades, busca aprender de los demás y valora a cada miembro de la organización. La humildad facilita la

empatía y el establecimiento de relaciones significativas. Asimismo, la integridad desempeña un papel central en este modelo de liderazgo, donde el líder se caracteriza por su actuación honesta y ética, promoviendo activamente la equidad, la igualdad de oportunidades y un entorno organizacional basado en principios de justicia. Este valor adquiere una importancia primordial en la construcción de la confianza y la credibilidad, tanto en el ámbito interno de la organización como en la comunidad en general, desempeñando un rol significativo en la promoción de la justicia social. Por último, se destaca la importancia de la excelencia, ya que el líder ignaciano se esfuerza por alcanzar altos estándares de desempeño en todas las áreas, fomentando una cultura de mejora continua y rendición de cuentas. El líder ignaciano busca generar un impacto positivo en la comunidad y el entorno mediante una gestión responsable de los recursos y la promoción de prácticas sostenibles.

Además de las premisas, los principios y valores del modelo, este se fundamenta en la integración de cuatro competencias fundamentales, establecidas y conceptualizadas en el capítulo de los resultados: competencias personales, competencias sociales, competencias estratégicas y competencias transversales. A continuación, se proporciona una exposición exhaustiva de cada una de estas competencias, enfatizando sus características y su pertinencia dentro del marco del modelo propuesto.

#### ***6.2.4. Competencias Personales***

De las competencias personales se desprenden los siguientes elementos: talante, espiritualidad, autorregulación y autoconocimiento y, a continuación, se desarrollan.

##### **Talante**

En el liderazgo ignaciano se valora el talante del líder como una actitud y manifestación de su compromiso con el servicio a su equipo y a la misión compartida. Este líder reconoce que su

rol directivo implica asumir ciertos costos personales y responsabilidades, y está dispuesto a recibir evaluaciones y rendir cuentas por sus acciones, aceptando las críticas constructivas y las oportunidades de mejora. Este talante es esencial para influir en los demás sin imponerse, para escuchar activamente y movilizar a las personas y a la institución. De esta manera, el líder fomenta una cultura de responsabilidad y transparencia, al tiempo que modela el comportamiento que espera de su equipo.

### Espiritualidad

Dentro del marco de liderazgo ignaciano, la dimensión espiritual del líder es fundamental en la construcción de una comunidad colaborativa y comprometida con una misión común. El líder ignaciano demuestra una profunda conexión con sus valores espirituales y los valores de la organización. La espiritualidad vista como aquello que le da sentido a la vida del líder, es la experiencia del vínculo (relación) con el prójimo. Este líder no solo valora la importancia de trabajar en equipo, sino que también se esfuerza por fomentar una cultura de colaboración que permita a todos los miembros de su equipo contribuir al logro de los objetivos. Además, este líder genera un ambiente de armonía y cohesión entre las personas, busca inspiración y orientación en su vida espiritual para guiar su liderazgo hacia la realización de una misión significativa y trascendente.

### Autorregulación

El líder ignaciano es capaz de gestionar y canalizar sus emociones de manera serena y transparente, reconociendo que su comportamiento influye en su equipo y en la consecución de los objetivos. La autorregulación es esencial para mantener la compostura en situaciones desafiantes y tomar decisiones informadas. Además, este líder se muestra flexible, dispuesto a aprender, comparte su conocimiento y experiencia dentro de la organización para guiar a su equipo

hacia la excelencia. De esta manera, este líder promueve una cultura de mejora continua y respeto mutuo, fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo para todos los miembros del equipo.

#### Autoconocimiento

El liderazgo ignaciano promueve que el líder tenga un conocimiento profundo de sí mismo. Este líder está en contacto con su vida interior, valora su propia identidad, lo que le brinda la confianza necesaria para enfrentar las tareas y desafíos inherentes a su rol. Además, este líder busca motivación y dirección en su interior para guiar y servir a su equipo de manera efectiva.

En el Anexo E se muestran tabuladas las relaciones de estas competencias con las perspectivas teóricas <sup>15</sup>: LT, LS, LEyE y LR.

#### **6.2.5. Competencias Sociales**

De las competencias sociales se desprenden los siguientes elementos: Equipos, relación, acompañamiento y dimensión corporativa, a continuación, se desarrollan.

#### Equipos

En el liderazgo ignaciano se aprecia el papel del líder en la creación de un ambiente laboral saludable y productivo. Este líder fomenta la unidad, cohesión y solidaridad dentro del equipo, reconociendo y valorando las actitudes, esfuerzos y resultados de cada uno de sus colaboradores. De esta manera, el líder promueve una cultura de colaboración, compromiso y respeto mutuo, en la que cada miembro del equipo se siente valorado y motivado para dar lo mejor de sí. En resumen, el líder es un agente clave en la construcción de un equipo exitoso y comprometido, que trabaja en armonía hacia el logro de la misión compartida.

#### Relación

---

<sup>15</sup> LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante



En el liderazgo ignaciano se acentúa la importancia que el líder otorga a las relaciones interpersonales y a la construcción de vínculos afectivos con su equipo. Este líder valora y quiere a su gente, muestra un interés genuino por sus colaboradores, se preocupa por conocer sus necesidades, lo que se refleja en su capacidad para inspirar confianza y ganarse el respeto de quienes lo rodean. El líder fomenta un ambiente de apertura y empatía, en el que las personas se sienten escuchadas y valoradas, y promueve una cultura de colaboración y respeto mutuo. En resumen, el líder que establece relaciones interpersonales afectivas contribuye a la construcción de un equipo comprometido y unido, en el que las personas trabajan juntas hacia la consecución de los objetivos compartidos.

#### Acompañamiento

En el liderazgo ignaciano, se subraya el papel del líder como acompañante de las personas en su desarrollo integral y en su incorporación a la misión de la organización, brindándoles las herramientas necesarias para que puedan desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Este líder se preocupa por el bienestar de su equipo, cuidando de ellos y promoviendo un ambiente que permita su crecimiento personal y profesional. Además, el líder fomenta la participación activa y comprometida de cada uno de los miembros del equipo en la consecución de los objetivos compartidos, reconociendo y valorando las contribuciones individuales. En resumen, el líder que brinda acompañamiento contribuye a crear una cultura organizacional en la que las personas se sienten motivadas para dar lo mejor de sí, lo que se traduce en un mayor compromiso y desempeño en la consecución de la misión de la organización.

#### Dimensión corporativa

En el liderazgo ignaciano, se matiza la importancia que el líder otorga a la dimensión corporativa y a la gestión participativa de las responsabilidades. Este líder fomenta la delegación

de tareas, lo que permite que las personas de su equipo puedan desarrollar su potencial y aportar al logro de la misión de la organización. Asimismo, el líder ignaciano promueve el uso de metodologías participativas, como el discernimiento comunitario, que permiten a la comunidad tomar decisiones de manera consensuada y trabajar en equipo hacia objetivos comunes. Este líder también se preocupa por la selección y formación de las personas, animándolas y cuidando de su desarrollo personal y profesional.

En el Anexo E se muestran tabuladas las relaciones de estas competencias con las perspectivas teóricas: LT, LS, LEyE y LR.

#### **6.2.6. Competencias Estratégicas**

De las competencias estratégicas se desprenden los siguientes elementos: Diálogo, entorno y conocimiento de la misión, a continuación, se desarrollan.

##### **Diálogo**

En el liderazgo ignaciano, se recalca la importancia que el líder otorga al diálogo y la creación de una comunidad plural. El líder ignaciano fomenta la creación de un ambiente en el que las personas puedan expresar sus opiniones en libertad y en el que se respeten sus ideas y creencias, permite la creación de una comunidad plural y diversa. El líder escucha de manera activa a las personas y valora la variedad de perspectivas, sabiendo que esto enriquece el debate constructivo, así como la toma de decisiones. De esta forma, el líder promueve la creación de una comunidad cohesionada y comprometida, en la que se fomente la tolerancia, lo que permite que se establezcan relaciones más cercanas y sólidas entre los miembros de la organización. En resumen, el líder que fomenta el diálogo y la creación de una comunidad plural contribuye a crear un ambiente de confianza y respeto mutuo, en el que las personas pueden trabajar juntas para alcanzar los objetivos compartidos de manera más efectiva.

## Entorno

En el liderazgo ignaciano, se enfatiza la importancia que el líder otorga al entorno en el que se encuentra la organización. El líder ignaciano tiene la capacidad de interpretar y comprender el contexto en el que se desenvuelve la empresa, tomando en cuenta aspectos culturales, económicos y sociopolíticos. Con esta comprensión, el líder es capaz de anticipar los cambios y desafíos que puedan presentarse y tomar decisiones estratégicas en consecuencia. Asimismo, el líder no se limita a interpretar el contexto, sino que también se enfoca en crear y generar vínculos con organizaciones aliadas o afines a los valores institucionales de la empresa. De esta manera, el líder fortalece las redes de colaboración y cooperación, lo que permite a la organización enfrentar desafíos de manera más efectiva y aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo. En resumen, el líder que interpreta el entorno y genera vínculos con organizaciones consonantes contribuye a crear una organización competitiva a largo plazo, más conectada con su contexto, capaz de anticiparse y aprovechar oportunidades, que permiten enfrentar desafíos de manera más efectiva.

## Conocimiento de la misión

En el liderazgo ignaciano, es fundamental que el líder tenga un conocimiento profundo de la misión y visión de la organización, que comprenda sus objetivos, y sea capaz de comunicarlos de manera efectiva a su equipo y a otros actores relevantes. Además, el líder ignaciano está familiarizado con la historia y los valores de la empresa, así como con los documentos clave que rigen su funcionamiento y la toma de decisiones.

En el Anexo E se muestran tabuladas las relaciones de estas competencias con las perspectivas teóricas: LT, LS, LEyE y LR.

### ***6.2.7. Competencias Transversales***

De las competencias transversales se desprenden los siguientes elementos: Reflexión compartida, decisiones, consulta y cambio, a continuación, se desarrollan.

#### **Reflexión compartida**

En el liderazgo ignaciano, se valora que el líder fomente la reflexión compartida en el equipo, reconozca la importancia del conocimiento y la experiencia de los miembros de su equipo. Para ello, el líder ignaciano organiza encuentros y reuniones en los que se puedan compartir ideas, discutir los procesos y aprender de la experiencia colectiva, promoviendo así la toma de decisiones participativa y la construcción de soluciones conjuntas. Además, busca sistematizar los procesos y prácticas de la organización de manera colaborativa para asegurar una mejora continua en el desempeño de la empresa.

#### **Decisiones**

En el liderazgo ignaciano, se aprecia que el líder tome decisiones mediante un proceso de discernimiento que involucra tanto su propia reflexión como la reflexión de la comunidad. Este líder reconoce que las decisiones tomadas afectan a la organización y a las personas que trabajan en ella, por lo que busca comprender las consecuencias de estas antes de tomarlas. Además, una vez que se han tomado las decisiones, el líder ignaciano es capaz de perseguir su realización con dedicación y compromiso, asegurándose de que se implementen de manera efectiva y con un impacto positivo en la organización. En resumen, la toma de decisiones en el liderazgo ignaciano requiere de discernimiento, reflexión comunitaria, anticipación de consecuencias y capacidad de ejecución.

### Consulta

El líder ignaciano promueve la consulta y el discernimiento comunitario en temas relevantes que afectan a la empresa, se esfuerza por recopilar información relevante y crea oportunidades para que todos los miembros de su equipo puedan expresarse libremente. A través de la consulta y la participación activa de los miembros de la institución se pueden identificar los retos y oportunidades que enfrenta la organización para encontrar alternativas creativas y efectivas.

### Cambio

El líder ignaciano encabeza la creación y aplicación de iniciativas innovadoras, involucrando a su equipo en el proceso de cambio y fomentando la reflexión y la búsqueda constante de mejoras.

En el Anexo E se muestran tabuladas las relaciones de estas competencias con las perspectivas teóricas: LT, LS, LEyE y LR.

#### ***6.2.8. Implementación y Perspectivas del Modelo de Liderazgo Propuesto***

Para implementar y evaluar este modelo de liderazgo que se ha diseñado, es necesario seguir un proceso de aplicación riguroso y el establecimiento de objetivos claros y medibles. Se pueden establecer indicadores clave de desempeño y definir un plan de acción para implementar el modelo en una organización específica. Es necesario identificar las áreas o equipos de la organización en las que se aplicará el modelo, así como los líderes que serán responsables de implementarlo. Durante la implementación, es importante monitorear continuamente el progreso y realizar ajustes si es necesario. Finalmente, se debe realizar una evaluación exhaustiva para determinar si se han alcanzado los objetivos y si el modelo ha sido efectivo. Esta evaluación

debe incluir tanto el análisis de los resultados como la retroalimentación de los colaboradores y líderes involucrados.

Además, este modelo de liderazgo también abre la puerta a futuras investigaciones en el campo de la administración. Es posible llevar a cabo estudios empíricos para evaluar la efectividad del modelo en diferentes contextos organizacionales y compararlo con otros modelos de liderazgo existentes. Asimismo, se pueden analizar los factores que afectan la implementación exitosa del modelo en diferentes entornos y explorar formas de mejorar su efectividad.

## Conclusiones

Esta investigación se sitúa como una contribución pionera a la comprensión de la práctica del liderazgo ignaciano, constituyendo un aporte original al campo de la teoría de la alta dirección de las organizaciones al ofrecer, en forma de modelo, una teorización de las interacciones y experiencias que los líderes de organizaciones ignacianas realizan en el ámbito educativo.

El resultado de esta tesis brinda una orientación hasta ahora no sistematizada, con un modelo de liderazgo fundamentado en la perspectiva ignaciana y respaldado empíricamente en el procedimiento investigativo propio de la teoría fundamentada constructivista.

Al detectar los rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo en las prácticas administrativas de los sujetos de estudio, se concluye en relación con el primer objetivo específico, que el liderazgo ignaciano se sustenta en el autoconocimiento, el enfoque en las personas y el trabajo en equipo, en contraposición a la creencia de que ciertas cualidades innatas, como la genética, son determinantes para el liderazgo. Se establece que los líderes ignacianos, ponen un fuerte énfasis en el discernimiento y la reflexión en sus actividades diarias, abrazando un compromiso con la misión y visión de la organización. El liderazgo ignaciano se caracteriza por su orientación hacia los valores institucionales y por su preocupación por el bienestar de los miembros de la organización. El líder ignaciano sistematiza los procesos administrativos para lograr una gestión eficiente y cumple con las tareas establecidas, alineando siempre sus esfuerzos con los valores promovidos por la organización. Se fomenta el diálogo y la comunicación horizontal con los seguidores, estableciendo relaciones de confianza y respeto. Además, el líder ignaciano es un defensor del aprendizaje continuo y se muestra dispuesto a escuchar y a dialogar con los demás. Los líderes ignacianos no solo consideran el contexto, sino que lo utilizan como un factor determinante en sus acciones.

En relación con el segundo objetivo específico, donde se reconocieron en los sujetos de estudio los elementos predominantes de los diferentes tipos de liderazgo emergente, se concluye que existe una notable congruencia entre el liderazgo ignaciano y los componentes clave del liderazgo transformacional. Los líderes ignacianos ejemplifican valores a través de acciones coherentes, generan confianza y promueven la innovación. Además, enfatizan la reflexión, el aprendizaje continuo y el acompañamiento diferenciado, lo que desempeña un papel esencial en la transformación personal de los individuos. Estos hallazgos destacan el papel fundamental del liderazgo ignaciano en la generación de resultados sobresalientes y su contribución a la mejora constante de las organizaciones.

Se establece que esta investigación proporciona una sólida base empírica para afirmar la estrecha relación entre el liderazgo ignaciano y el liderazgo de servicio. El líder ignaciano comprende que liderar implica servir y busca activamente oportunidades para demostrarlo a su equipo. Asume la responsabilidad de sus decisiones. Los líderes ignacianos internalizan que su propósito fundamental es satisfacer las necesidades de aquellos a quienes sirven, en lugar de buscar su propio beneficio. Estos efectos consolidan la idea de que el liderazgo ignaciano y el liderazgo de servicio comparten fundamentos y principios esenciales que promueven una cultura organizativa basada en la compasión, la autenticidad y la construcción de relaciones significativas.

Se determina que existe una clara evidencia de la afinidad entre el liderazgo ignaciano y el concepto de liderazgo resonante. El liderazgo resonante ha puesto de manifiesto que el líder ignaciano, en muchos aspectos, encarna las competencias esenciales que caracterizan a un líder resonante. Su capacidad para autogestionarse, su profunda conciencia de sí mismo, su empatía y comprensión de los demás, así como sus habilidades en la gestión de relaciones, convergen para



formar un estilo de liderazgo que trasciende lo meramente transaccional y se enfoca en el bienestar y el crecimiento de la comunidad a la que sirve.

Se demuestra que existe una clara representación de las cualidades intrínsecas al liderazgo espiritual y ético en la tradición ignaciana. Los líderes ignacianos emergen como figuras sobresalientes en sus organizaciones, destacándose por su capacidad distintiva para fomentar el trabajo en equipo, encarnar los valores institucionales y demostrar una genuina disposición hacia la colaboración. El líder ignaciano es íntegro y sincero, en estos rasgos basa su autoridad moral, generando un ambiente de confianza entre sus colaboradores, se enfoca en la búsqueda del bienestar de la organización, a través de procesos de acompañamiento y discernimiento comunitario. El líder ignaciano tiene la capacidad para rendir cuentas.

Considerando el tercer objetivo específico que contrasta las teorías de liderazgo junto con los estilos de liderazgo de los sujetos de estudios con los rasgos del liderazgo ignaciano, se establece lo siguiente. El líder ignaciano está en constante aprendizaje a lo largo de su vida, se abre a la escucha y al diálogo con los demás para aprender de ellos y para poner en práctica lo aprendido con el fin de buscar el mayor bien para la comunidad. Para el líder ignaciano, la evaluación es esencial para la mejora continua de las instituciones donde colabora. Por esta razón, los procesos en las organizaciones con líderes ignacianos se realizan en equipo, en un ambiente de confianza y libertad, donde los miembros opinan, aportan y retroalimentan sin perder de vista el contexto.

Las prácticas del líder ignaciano no dependen de sus cualidades personales, sino de las situaciones en las que se desenvuelve. Sus colaboradores son leales, confían y sienten agrado por él. Esto sucede porque observan congruencia entre lo que dice y hace, y porque establece procesos de escucha. El líder ignaciano no es coercitivo. No reprime la voluntad de sus

colaboradores. El líder ignaciano considera a los conflictos como oportunidades para el crecimiento del equipo y los resuelve desde la libertad y la reflexión. Es una persona atenta a las necesidades de capacitación de los integrantes de sus equipos, a la construcción del conocimiento y al aprendizaje.

El líder ignaciano ejemplifica sus valores alineados a los valores de la organización, a través de sus acciones más que de sus palabras, brinda acompañamiento diferenciado a sus seguidores que no es percibido como control. El amor por las personas es un elemento clave para el desarrollo del liderazgo ignaciano, guía sus emociones y las de sus seguidores en una dirección positiva, produciendo un efecto multiplicador que se propaga a través de ellos. El optimismo y el entusiasmo personal del líder ignaciano, así como su capacidad para reflejarlos a sus colaboradores, favorece la cohesión social y contribuye a la productividad de la organización; el equipo se siente inspirado, entusiasmado y motivado para realizar el trabajo colectivo. Sus colaboradores se inspiran en su talante.

En relación con el cuarto objetivo específico de este estudio, se logra la conceptualización del liderazgo ignaciano, lo que conduce al autor al desarrollo de un modelo distintivo estableciendo cuatro competencias (junto con sus elementos) del líder ignaciano: Personales, sociales, estratégicas y transversales. Este modelo se distingue de otras propuestas debido a su enfoque en el desarrollo integral de las personas, su profunda comprensión de la diversidad de contextos en los que se aplica y su respuesta a la creciente necesidad de líderes que promuevan la reflexión y el discernimiento tanto a nivel individual como comunitario, elementos esenciales en los procesos de toma de decisiones en organizaciones contemporáneas.

En contraste con las funciones típicas atribuidas a líderes en otras teorías, este modelo se sustenta en valores fundamentales como el servicio, la consulta, el cuidado de la persona, la

promoción de la libertad y el bienestar de los colaboradores. Además, fomenta el acompañamiento y el diálogo como medios para sostener conversaciones genuinas y significativas.

En suma, el modelo de liderazgo presentado en este estudio destaca por su enfoque central en el desarrollo integral de los miembros de una organización. Esta investigación aspira a conformarse como un punto de referencia científico en la literatura administrativa. El modelo constituye un valioso aporte teórico-metodológico para aquellos involucrados en la administración, por su flexibilidad para aplicarse en instituciones de diversos tipos, además de la educativa donde encuentra su basamento empírico. Se trata de un modelo construido a partir de la teorización erigida del análisis de datos empíricos recopilados por el investigador, con el propósito de ofrecer una alternativa a los líderes que poseen un alto sentido humanista y que priorizan a la persona en los procesos administrativos. El modelo identifica los atributos distintivos inherentes al líder ignaciano, los cuales divergen de manera significativa de los enfoques clásicos de liderazgo.

En definitiva, esta investigación, sobresale por su importante contribución teórica, construida a partir de un procedimiento investigativo basado en la teoría fundamentada que proporciona una sólida base para su aplicación práctica. A partir de los hallazgos obtenidos, se determina que el modelo tiene un carácter instructivo, ya que brinda orientación a los miembros de la organización en la ejecución de sus tareas y en el desarrollo de sus habilidades en relación con las prácticas de liderazgo.

Se recomienda a los directivos, independientemente de los objetivos y culturas de sus organizaciones, interesados en adoptar un enfoque de liderazgo fundamentado en valores

organizacionales, con una visión transformadora y orientado hacia el servicio, la autenticidad y el autoconocimiento, consideren la adopción de este modelo de liderazgo ignaciano.

Por último, esta investigación genera nuevas hipótesis y línea de investigación sobre el liderazgo ignaciano. Por lo tanto, se considera apropiado generar diversas investigaciones empíricas para medir y evaluar la pertinencia y efectividad del modelo aquí planteado tanto en instituciones educativas como en otros tipos de organizaciones. Esta medida contribuirá a la generalización de los hallazgos obtenidos en el modelo propuesto, fortaleciendo así el corpus de conocimiento en esta área de investigación.

### Referencias

- Aimar, C. y Stough, S. (2007). Leadership. Does culture matter? Comparative practices between Argentina and United States of America. *Academy of Educational Leadership Journal*, 11(3), 9-43.
- Adúriz-Bravo, A. (2012). Algunas características clave de los modelos científicos relevantes para la educación química. *Educación química*, 23, 248-256.
- Alfaro, C. (2012). Metodología de investigación científica aplicado a la ingeniería. Lima: Universidad nacional del callao.  
[https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/IF\\_ABRIL\\_2012/IF\\_ALFARO%20RODRIGUEZ\\_FIEE.pdf](https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_ABRIL_2012/IF_ALFARO%20RODRIGUEZ_FIEE.pdf)
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Arnesen, D. W. (2018). Leadership, Vision, & Reflection: Applying Ignatian Concepts to Develop Transformational Leaders with a Select Application to Sustainability. *Journal of Management for Global Sustainability*, 6(2), 1–14.  
<https://doi.org/10.13185/jm2018.06203>
- Arteaga, A., y Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295.
- Avolio, B. J. (2010). Pursuing authentic leadership development. In N. Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 739–768). Boston: Harvard Business Press.
- Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16

- Báez, P. J. (2012). *Investigación cualitativa*. Alfaomega.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall
- Banks, A.D., Ong-Flaherty, C., Sharifi, C. (2016). Reflections on Leadership in Nursing Education: A Minority Perspective. *Creative Nursing*, 22(2), 88-91.  
<http://dx.doi.org/10.1891/1078-4535.22.2.88>
- Basic Search: EBSCOhost. (s. f.). EBSCOhost.  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/search/basic?vid=0&sid=91a7fd23-8c25-449e-ac84-91a72ee9ec1e%40pdc-v-sessmgr03>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass&Stogdill`s handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. USA: The Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bass, B., y Avolio, B (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2016). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (12a ed.). McGraw-Hill.
- Benassini, F. M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. (3a. ed). Pearson

- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.
- Bennis, W. G., y O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96-104.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchback.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Byrne, G. J., y Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency. How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175.
- Cabarrús, C. (2003). El Magis Ignaciano. Impulso a que la humanidad viva -apuntes a vuelapluma-. *Revista Diakonia*, (107), 34-62.
- Cabezas, G. Ch. B. (2016). El liderazgo de servicio y su efecto transformador: el caso del centro del muchacho trabajador. *Revista PUCE*, (103), 3-31.  
<http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/32>
- Características de la Educación de la Compañía de Jesús (1986)  
[http://www.sjweb.info/documents/education/characteristics\\_sp.pdf](http://www.sjweb.info/documents/education/characteristics_sp.pdf)
- Cárdenas, P. J. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones? *Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*. (18), 94-106.

- Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.
- Cassini, A. (2016). Modelos científicos. *Diccionario Interdisciplinar Austral*, Buenos Aires: Universidad Austral.  
[http://www.academia.edu/download/46295106/Modelos\\_cientificos\\_-\\_Abstract.pdf](http://www.academia.edu/download/46295106/Modelos_cientificos_-_Abstract.pdf)
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*, España: Mc Graw Hill
- Correa M., Rodríguez C. y Pantoja O. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82
- Daft, R. L. (2018). *Fundamentos de administración* (3a ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2018). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Daft, R. L., y Marcic, D. (2010). *Understanding management*. Cengage Learning.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2005). *The discipline and practice of qualitative research*. En N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3ª. Ed.) (pp .1-32). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. (2021). *Principales cifras del sistema educativo nacional*. Planeación SEP.  
[https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2020\\_2021\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2020_2021_bolsillo.pdf)
- Dominguez, A. H. y Pérez, G. M. H. (1993). El bachillerato: su evolución e influencia en la demanda de carreras científicas en el nivel de licenciatura. *Perfiles educativos*, (62).



- <https://www.redalyc.org/pdf/132/13206201.pdf>
- Educate Magis. (2023). *Mapa de Universidades*. <https://www.educatemagis.org/es/university-map/>
- Estrada M. S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12 (32), 295-300. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>
- Estrada M. S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Estrada M. S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la Administración. *Scientia Et Technica*, 13(35), 287-292. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903550.pdf>
- Evans, M. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group
- Fayol, H. (1986) *Administración industrial y general*. Barcelona, España: Orbis. Edición conjunta con la obra de Frederick Taylor, Principios de la administración científica.
- Fernández, F. F. J. (2018). Liderazgo y gestión de personas en la sociedad del conocimiento. *Economía industrial*, (407), 21-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535705>
- Fiedler, Fred E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Fry, L. W. y Kriger, M. P. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, (14), 693–727.
- García, J. y Puyol, L. (2019). Liderazgo ignaciano: un modelo sostenible y humano para la empresa. *Revista de Economía y Empresa*, 25(1), 45-62.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Prospectivas UTC "Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 1(1), 56-75.
- Giner de los R. F. (2014). Universidad y Liderazgo de servicio. *Revista de Fomento Social*, 69(275), 223–245. <https://revistadefomentosocial.es/rfs/article/view/1607>
- Giroux, H. (2011). *Teoría y resistencia en educación: Una pedagogía para la oposición*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional en las empresas*. Planeta.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLSILLO.
- González B. C. (2017). Análisis de la influencia del modelo humanista jesuita en la idea de libertad de los estudiantes de la preparatoria Ibero Puebla durante el período de primavera 2011. <https://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/3333>
- Gorden, R. (1969). *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*. Homewood: Dorsey Press.
- Granados, L. F. (s. f.). Rasgos de la gestión directiva al estilo ignaciano.  
<http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2015/09/2.-Competencias-de-Liderazgo-Ignaciano-no-proyectar.docx>

- Guibert, J. M. (2017). *El liderazgo ignaciano. Una senda de transformación y sostenibilidad*  
Bilbao: Sal Terrae.
- Guibert, J. M. (2016). Liderazgo ignaciano y gobernanza en las universidades de la Compañía de Jesús. *Arbor*, 192(782): a364.  
doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2016.782n6009>
- Granados, L. F. (s. f.). Rasgos de la gestión directiva al estilo ignaciano.  
<http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2015/09/2.-Competencias-de-Liderazgo-Ignaciano-no-proyectar.docx>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as a Leader*. Robert K Greenleaf Center for Servant Leadership, Indianapolis, IN.
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2018). Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill.
- Hernández P. H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 9(1), 38-51. <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Holstein, J. A.; Gubrium, J. F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., y Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., y Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2021a). *Estadística de Educación Media Superior*. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/programas/ems/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2021b). *Estadísticas educativas*. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=00>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2021c). *Encuesta para la medición del impacto COVID-19, en la educación (ECOVID-ED). Presentación de resultados*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid\\_ed\\_2020\\_presentacion\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid_ed_2020_presentacion_resultados.pdf)
- Jesuitas México. (2021). *Sistema Universitario Jesuita*. <https://jesuitasmexico.org/educacion/suj/>
- Jesuitas México. (2021). *Nuestra Historia*. <https://jesuitasmexico.org/blog/2019/07/02/nuestra-historia-borrador/>
- Jesuitas México. (2023). *Red de Colegios Asociados Jesuitas*. <https://jesuitasmexico.org/obras/tradicion-educativa/red-de-colegios-asociados/>

Jesuitas

Juanillo M. H. (2019). Posicionamiento del investigador de enfermería en la utilización de la teoría fundamentada constructivista. *Enfermería universitaria*, 16(2), 205-215.

Justi, R. (2006). La enseñanza de ciencias basada en la elaboración de modelos. *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, 4(2), 173-184.

<https://www.raco.cat/index.php/Ensenanza/article/view/75824>

Kolvenbach, P. (1989). Hacia una educación superior responsable: El liderazgo ignaciano y la universidad. *Pensamiento Educativo*, 2(1), 7-17.

Khurana, R. (2007). *From higher aims to hired hands*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Lichman, M. (2006). *Qualitative Research in Education. A User's Guide*. Thousand Oaks: Sage.

López, H. F. y Salas, H. H. (2009). Investigación cualitativa en administración. *Cinta de moebio*, (35), 128-145.

López, M. E., Montoya, L. A., y Arias, S. N. R. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia et technica*, 2(31), 147-152.

López, M. y Pérez, R. (2020). Características del liderazgo ignaciano y su impacto en la gestión empresarial. *Revista de Investigación en Ciencias Empresariales*, 6(2), 56-73.

Lorenzo, Q. O. y Zaragoza, L. J.E. (2014). Educación Media y Superior en México: análisis teórico de la realidad actual. *Dedica. Revista de Educación e Humanidades*, (6), 59-72.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4733974>

Los Jesuitas. (s. f.). Jesuitas, conferencia de provinciales en América Latina y el Caribe - CPAL.

<https://jesuitas.lat/somos/los-jesuitas>

- Lowney, C. (2011). *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*. Loyola Press.
- Lowney, C. (2013). *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Editorial Norma.
- Loyola, I. (2022). *Ejercicios espirituales*. Red Ediciones S. L.
- Lupano, P. M. y Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*. 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2015). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage learning.
- Macías, A. M., y Vidal, A. A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Maxwell, J. (2011). *Liderazgo carismático*. Executive Excellence, 86, 22-23.
- Mendoza G. y Mendoza L. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de artes y humanidades UNICA*, 9(22), 59-78.
- Meneses, J., y Rodríguez-Gómez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universidad Oberta de Catalunya.
- Montes de Oca Montano, José. (2018). La literatura gris cambia de color: un enfoque desde los problemas sociales de la ciencia y la tecnología. *MediSur*, 16(3), 424-436.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727897X2018000300011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727897X2018000300011&lng=es&tlng=es).
- Moreno, C. (2001). *Liderazgo Humanista y Acción Directiva*. Barcelona: C. Císter.

- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management* 39(2 y 3), 117-131.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Murati, R. F. A. y Pozo, R. J. M. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a la Economía*.  
<https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2013i2013-014.html>
- Navarrete, J. M. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones sociales*, 8(13), 277-299.
- Núñez, M. (2014). El liderazgo ignaciano y su influencia en la gestión de la educación en México. *Revista de Estudios Jesuitas*, 6, 57-76.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Okuda B. M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Pachón, A. (2014). *Liderazgo Ignaciano* (Pensamiento Jesuítico No. 3). ITESO.
- Palacios, R. O. A. (2021). La teoría fundamentada: origen, supuestos y perspectivas. *Intersticios sociales*, (22), 47-70.
- Parris, D. y Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377–393.  
doi: 10.1007/s10551-012-1322-6.
- Peirót, J., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.

- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., y Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459.
- Programme for International Student Assessment (PISA). (2022). PISA 2022 results in focus: *What 15-year-olds know and can do in science, reading and mathematics*. Paris, France: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/pisa/>
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. y Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235-250.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2017). *Administración*. Pearson Educación.
- Rojas S. R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés Editores. México.
- Romero, J., Hernández, C. y Cruz, M. (2021). Contribución del liderazgo ignaciano en la solución de problemas empresariales: estudio de caso de egresados de la Universidad Iberoamericana en México. *Revista de Administración y Gestión Empresarial*, 7(2), 32-45.
- Rothausen, T.J. (2017). Integrating Leadership Development with Ignatian Spirituality: A Model for Designing a Spiritual Leader Development Practice. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 811–829. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3241-4>



- Rubin, R. S., y Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 208–224.
- San Martín Cantero, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas. ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 16(1), 104-122.
- Sánchez M. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Programa Editorial UNIVALLE.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/c827/5c9604b1aac218bb3ce3845ed829df0a5cb6.pdf>
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Saumure, K., Y Given, L. M. (2008). Data saturation. En L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative methods 1*, 195-196. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
- Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) (2021a) *Educación Media Superior*. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/educacion-media-superior>
- Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) (2021b). *Ciclo escolar 2020-2021*. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/ciclo-escolar-2020-2021-167480>
- Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) (2021c). *Informe Nacional de Deserción Escolar en la Educación Básica y Media Superior 2020-2021*. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/648751/Informe\\_Deserci\\_n\\_2020\\_2021.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/648751/Informe_Deserci_n_2020_2021.pdf)

Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) (2020). *Visión y Misión de la SEP*. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/vision-y-mision-de-la-sep>

Shields, C. M., y Bishop, R. S. (2012). *Leadership for social justice: Making revolutions in education*. Pearson.

Smyth, J., Down, B., McInerney, P. y Hattam, R. (2014). *Critical perspectives on educational leadership*. Routledge.

Spear, L. (2004). Practicing Servant-Leadership. *Leader to leader*, 34, 7-11,  
doi: 10.1002/ltl.94

Stoner, J. A., y Freeman, R. E. (2016). *Administración*. Pearson Educación.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Universidad Iberoamericana. (s.f.). Modelo de profesores de la Universidad Iberoamericana.  
Recuperado de

<https://ibero.mx/sites/all/themes/ibero/descargables/acercade/piModeloprofesores.pdf>

Van Dierendonck, D., Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *J Bus Psychol* 26, 249–267.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.

Web of Science - Please Sign In to Access Web of Science. (s. f.). Web of Science.

<https://login.webofknowledge.com/error/Error?Error=IPError&PathInfo=%2F&RouterURL=https%3A%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F&Domain=.webofknowledge.com&Src=IP&Alias=WOK5>

Weber, M. (1944). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Whittington, J. L., Pitts, T. M., Kageler, W. V., y Goodwin, V. L. (2005). Legacy leadership: The leadership wisdom of the Apostle Paul. *The Leadership Quarterly*, 16, 749–770.

Yukl, G., y Van Fleet D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Zellers, K. L. y Perrewe, P. L. (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. 300-313. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

## Anexos

### Anexo A

#### 7.1. Guía de la Entrevista Estructurada

**Entrevistador:**

**Lugar:**

**Fecha:**

**Hora:**

#### **I.- Datos sociodemográficos**

1. Nombre:
2. Edad:
3. Nacionalidad:
4. ¿Cuál es tu nivel escolar?
5. ¿Cuál es tu estado civil?
6. ¿Cuál es el nombre de tu institución?
7. ¿Cuántos años tiene tu institución desde su fundación?
8. ¿Cuál es tu puesto actual en la institución?
9. ¿Cuáles son las responsabilidades y tareas de tu puesto?
10. ¿Qué antigüedad tienes en el puesto?
11. ¿Cuáles son los puestos que has desempeñado en esta y otras instituciones?
12. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la institución?
13. ¿Cuántos alumnos(as) hay en tu institución?
14. ¿Cuál es tu lugar de procedencia?
15. ¿Dónde vives?
16. Para contextualizar la información, háblame brevemente de ti.

#### **II.- Competencias personales**

##### **a) Autoconocimiento**

1. En los procesos derivados de tus actividades laborales, ¿Estás en contacto con tu vida interior y tus emociones?
2. ¿Conoces tus fortalezas y debilidades?
3. ¿Cómo defines tu estilo personal de liderazgo (hacia las personas, hacia las tareas)?
4. ¿Qué te genera confianza en ti mismo(a) y te motiva para el servicio?

### **b) Autorregulación**

1. En los procesos derivados de sus actividades personales y laborales, ¿Expresas con sinceridad tus emociones y creencias?
2. En situaciones estresantes y tensas, ¿cómo gestionas tus emociones?
3. ¿Das cuenta de lo que haces y de cómo estás, para posibilitar evaluaciones externas, críticas y retroalimentación?
4. ¿Los integrantes de la comunidad te aportan elementos para la reflexión y análisis de tu situación y desempeño?
5. ¿Tienes facilidad para aprender, mejorar y, si hace falta, cambiar?
6. ¿Los integrantes de la comunidad le aportan elementos para la reflexión y análisis de tu situación y desempeño?
7. ¿La misión de la institución te invita a colaborar con actitud de servicio para las y los integrantes de la comunidad?

### **c) Talente** (Talante: modo o manera de ejecutar algo RAE (2021))

1. ¿Qué experiencias de tu vida han marcado tu manera de dirigir y de ver el mundo?
2. ¿Puedes ver amor en las personas que te rodean y en la tarea de tu liderazgo que te proponen?
3. ¿Qué te transmite positividad y confianza, tanto en tu vida como en la tarea de tu liderazgo?
4. ¿Cómo es tu experiencia de confianza en los demás, trabajar y aprender de otros?
5. ¿El fin último de tu de liderazgo es con perspectiva de servicio o es una acción para la promoción dentro de la institución o ambos?
6. ¿Te sientes libre en esta tarea?
7. ¿Qué te quita libertad?
8. ¿En la institución qué es lo que no te permite ejercer tu estilo de liderazgo?
9. ¿El estilo de liderazgo que experimentas en tu institución es o no congruente con tu vida, por qué?

### **a) Experiencia espiritual**

1. ¿Cómo defines tu espiritualidad?
2. ¿La tarea de liderar puede encajar en tu experiencia espiritual?
3. ¿Tienes experiencia haciendo oración o examen de conciencia?
4. ¿Has realizado los Ejercicios Espirituales?

5. ¿Cuál es tu capacidad de diálogo con personas que tienen una experiencia espiritual diferente a la tuya?

### **III.- Competencias sociales**

#### **a) Acompañamiento personal**

1. ¿Te es fácil el generar encuentros personales en tu organización?
2. ¿Eres accesible para acompañar a tus colaboradores(as) o compañeros(as) de trabajo?
3. ¿Trabajas mejor solo(a) o prefieres trabajar con otros(as) (en equipo)?
4. ¿Los demás sienten que les apoyas como personas?
5. ¿Crees que quieres a tu gente?
6. ¿Tienes alguna forma de saber si tus colaboradores(as) están satisfechos(as) con sus tareas?
7. ¿Están contentos contigo?
8. Tus compañeras(os) te expresan que están satisfechas(os) con tu trabajo
9. ¿Promueves el crecimiento personal, profesional y espiritual de sus compañeras(os)?
10. ¿Buscas que las personas den lo mejor que tienen para la misión de la institución?
11. ¿Dedicas el tiempo necesario a la atención a las personas de tu grupo de trabajo?

#### **b) Equipos**

1. ¿Cómo recibes a los nuevos en tu equipo o institución?
2. ¿Estás disponible a ellos?
3. ¿Estás disponible para orientar a las personas que se están incorporando (nuevo ingreso) a la institución)?
4. ¿Aprendes de las y los veteranos del equipo, cómo?
5. ¿Fomentas el debatir temas de fondo en equipos de trabajo?
6. ¿Qué experiencia tienes de injusticias resueltas en tu equipo?
7. ¿Tienes experiencia en el manejo de conflictos resultado de las relaciones laborales?
8. ¿Has liderado dinámicas de discernimiento en común?
9. ¿Crees que contribuyes a la creación de un buen clima de trabajo en la institución?
10. ¿Celebras los éxitos y logros con tu equipo?
11. ¿Qué utopías has compartido en equipo?

#### **c) Dimensión corporativa**

1. ¿En la dirección, tienes espíritu de ‘puertas abiertas’ y estás accesible a la base?
2. ¿Fomentas metodologías de trabajo participativas (reuniones, etc.)?

3. ¿En las reuniones de trabajo que organizas en la institución, fomentas la participación de las y los integrantes?
4. ¿Sabes delegar?
5. ¿Delegas funciones con los integrantes de tu equipo?
6. ¿Eres fiel a la rendición de cuentas con sus coordinadoras(es) o directoras(es)?
7. ¿Sientes que cada persona representa a la institución?
8. ¿Colaboras para que los procesos de comunicación horizontal y vertical en la institución sean eficientes y con transparencia?
9. ¿Colaboras en que la información fluya en la institución y haya transparencia?
10. ¿Generas dinámicas de formación en común para reflexionar y profundizar en la identidad y misión propias?

#### **IV.- Competencias estratégicas**

##### **a) Conocimiento de la misión**

1. ¿Conoces la misión de la Compañía de Jesús en el campo de la educación y su historia reciente?
2. ¿Qué te atrae más?
3. ¿Cómo responde la misión de tu institución a la misión de la Compañía de Jesús en sus instituciones educativas?
4. ¿Tu institución está integrada en los principios y visión que se buscan en el proyecto de la provincia?
5. ¿Qué líneas has fomentado desde esa perspectiva?
6. ¿Cómo recreas desde tu particularidad propia (educación, investigación, compromiso social, pastoral, etc.) los rasgos típicos de una institución jesuita?
7. ¿Fomentas que los laicos y jesuitas se entiendan y se integren para trabajar en la institución?

##### **b) Discernimiento**

1. ¿Te ves con libertad interior, intención limpia, con ilusión y con deseo de un mayor servicio, como actitudes básicas para discernir?
2. ¿En tus procesos de discernimiento partes de libertad interior, ilusión y con intención de servicio?
3. ¿Te ves creativo(a) y dispuesto(a) para buscar soluciones?

4. ¿Para buscar soluciones a los problemas de tu área, te muestras con disposición y creatividad?
5. ¿Tienes experiencia de reflexionar y orar para pulir tus actitudes?
6. ¿Qué experiencia tienes en utilizar los criterios ignacianos de discernimiento?: ¿hacer el mayor bien, que alcance al mayor número de personas, que pretenda el servicio a los que viven peor porque más reciben, que se atienda a lo más urgente, aquello que nadie quiere o puede hacer?

**c) Gestión**

1. ¿Tomas medidas referentes a recursos materiales, financieros y humanos, dirigidas a asegurar las condiciones necesarias para que se lleven a cabo los procesos según la misión definida?
2. ¿Tomas medidas eficientes referentes a los recursos materiales y humanos de tu área, dirigidos a asegurar las condiciones necesarias para que se lleven a cabo los procesos según la misión de la institución?
3. ¿Tienes experiencia de evaluación, es decir, de realizar mediciones periódicas, internas/externas, para verificar los niveles de cumplimiento de los objetivos de la institución?
4. ¿Fomentas la rendición de cuentas con transparencia con tus colaboradores?
5. Aplicas en tu gestión los criterios ignacianos: ¿búsqueda del *magis*, amar y servir, cuidado de las personas, estar donde otros no están, etc.?
6. ¿Estimulas la reflexión y búsqueda constante de mejores alternativas para mantener actualizadas las respuestas a los retos de la institución?

**d) Entorno y estrategia**

1. ¿Cómo el contexto religioso, cultural, económico y socio-político en el que está inmersa tu institución?
2. ¿Tienes experiencia en establecer diagnósticos, mostrando capacidad para comprender y abordar los retos del entorno para la visión y misión de la institución?
3. ¿Eres capaz de llevar a cabo una planeación estratégica institucional de tu obra, en línea con el proyecto de la provincia?
4. ¿Creas vínculos que suponen visión y estrategia común con otras obras de la Compañía de Jesús?



## **V.- Competencias transversales**

### **a) Decisiones y consulta**

En cuestiones relevantes:

1. ¿Cómo generas procesos de consulta y discernimiento con tus colaboradores(as) o compañeros(as)?
2. ¿Propones tiempos de reflexión y oración personal, donde cada persona busca lo mejor, se expresa y se siente escuchada, poniendo en juego la cabeza y el corazón, la razón y los afectos ordenados?
3. ¿Cómo tomas decisiones a la luz del discernimiento espiritual ignaciano?
4. ¿Muestras libertad interior para que decida quien tenga que decidir (normalmente una instancia superior) en los temas que deliberarías?

### **b) Reflexión compartida**

1. ¿Buscas ayuda para analizar tu propia gestión y el nivel de desempeño de tu equipo de trabajo?
2. ¿Fomentas un espíritu de participación en tu entorno?
3. ¿Promueves encuentros y reuniones con colaboradores para entender mejor los desafíos que enfrenta la institución, las prácticas que se llevan a cabo y los resultados que logran?
4. ¿Has llegado a sistematizar tus prácticas por escrito e incluso a publicarlas para que sean conocidas, divulgadas, criticadas y mejoradas?

## Anexo B

### 7.2. Guía de Temas para el Grupo Focal

**Moderador:**

**Lugar:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Institución:**

#### **I.- Datos sociodemográficos de los participantes**

1. Nombre:
2. Edad:
3. Nacionalidad:
4. ¿Cuál es tu nivel escolar?
5. ¿Cuál es tu puesto actual en la institución?
6. ¿Cuáles son las responsabilidades y tareas de tu puesto?
7. ¿Qué antigüedad tienes en el puesto?
8. ¿Cuál es tu lugar de procedencia?
9. ¿Dónde vives?

#### **II.- Conducción y dirección**

- 1.- ¿Cómo el líder debería promover la visión y misión de la institución? B3b \*
- 2.- ¿Por qué el líder debería divulgar y aplicar los documentos institucionales? B2c \*
- 3.- ¿Cómo el líder estimula a otros a superarse? B1c \*
- 4.- ¿Por qué el líder impulsa entre sus colaboradores el trabajo en equipo? B4bii

#### **III.- Comunicación**

- 1.- ¿Por qué el líder se debe sintonizar con los intereses de sus colaboradores? B1a
- 2.- ¿Cómo el líder debería informar a sus colaboradores, pares y a sus superiores? B4bii,  
B2a
- 3.- ¿Por qué es importante tomar en cuenta la experiencia y sabiduría de los integrantes del equipo? B3f, B2a
- 4.- ¿Cómo el líder resuelve los conflictos en su equipo de trabajo? B3c

#### **IV.- Proceso de toma de decisiones**

- 1.- ¿Por qué el líder debe comprender las consecuencias de las decisiones que toma? B3d
- 2.- ¿Cómo el líder le debe dar seguimiento a las decisiones que toma? B2d

3.- ¿El líder debe ser capaz de identificar y evaluar las alternativas antes de tomar la decisión, por qué? B4ai

#### **V.- Desarrollo del talento humano**

1.- ¿Solamente es tarea del líder estimular a sus colaboradores para alcanzar sus propósitos personales y profesionales? B1d

2.- ¿Por qué es tarea del líder reconocer a los integrantes de su equipo por los trabajos bien realizados? B1b \*

3.- ¿Por qué es solo tarea del líder capacitar a su equipo de trabajo? B4bi

4.- ¿Por qué el líder debe destinar el tiempo necesario a los integrantes de su equipo? B4bii, B2a

5.- ¿Es tarea del líder promover (invitar) el crecimiento espiritual de los integrantes de su equipo? B4bii

6.- ¿Es saludable para la organización que líder y los miembros de su equipo de trabajo establezcan acuerdos de mejora para su desempeño, por qué? B3a

#### **VI.- Colaboración**

1.- ¿Por qué el líder deber delegar responsabilidades? B2b

2.- ¿Cómo el líder puede mantener buenas relaciones públicas con agentes externos a la institución? B4bii

3.- ¿Los integrantes del equipo deben sentirse valorados por la institución, sí, no, por qué? B1b

#### **VII.- Competencia profesional**

1.- ¿Qué piensan del líder y su formación permanente? B4aii

2.- ¿Es responsabilidad del líder mantener altos niveles de desempeño y de resultados en el equipo? B3a

#### **VIII.- Manejo de la planeación de recursos**

1.- ¿El líder debe ser capaz de llevar a cabo la planeación estratégica tomando en cuenta a sus colaboradores? B3b

2.- ¿Es solo tarea del líder detectar necesidades de capacitación y de los recursos materiales? B2c

**IX.- Valores generales institucionales**

- 1.- ¿Es solo tarea del líder la autoevaluación, la evaluación y la rendición de cuentas? B3g
- 2.- ¿Cómo se debe ganar el líder el respeto y la confianza de su equipo? B1a

**X.- Principales aspectos que ayudan a integrar mejor el liderazgo ignaciano**

- 1.- ¿Por qué un líder debe tomar decisiones a la luz del discernimiento? B4aii
- 2.- ¿Cómo el líder procura que su estilo de vida sea coherente con su espiritualidad? B3f
- 3.- ¿Por qué un líder debería ser: consciente, competente, compasivo y comprometido? B2a

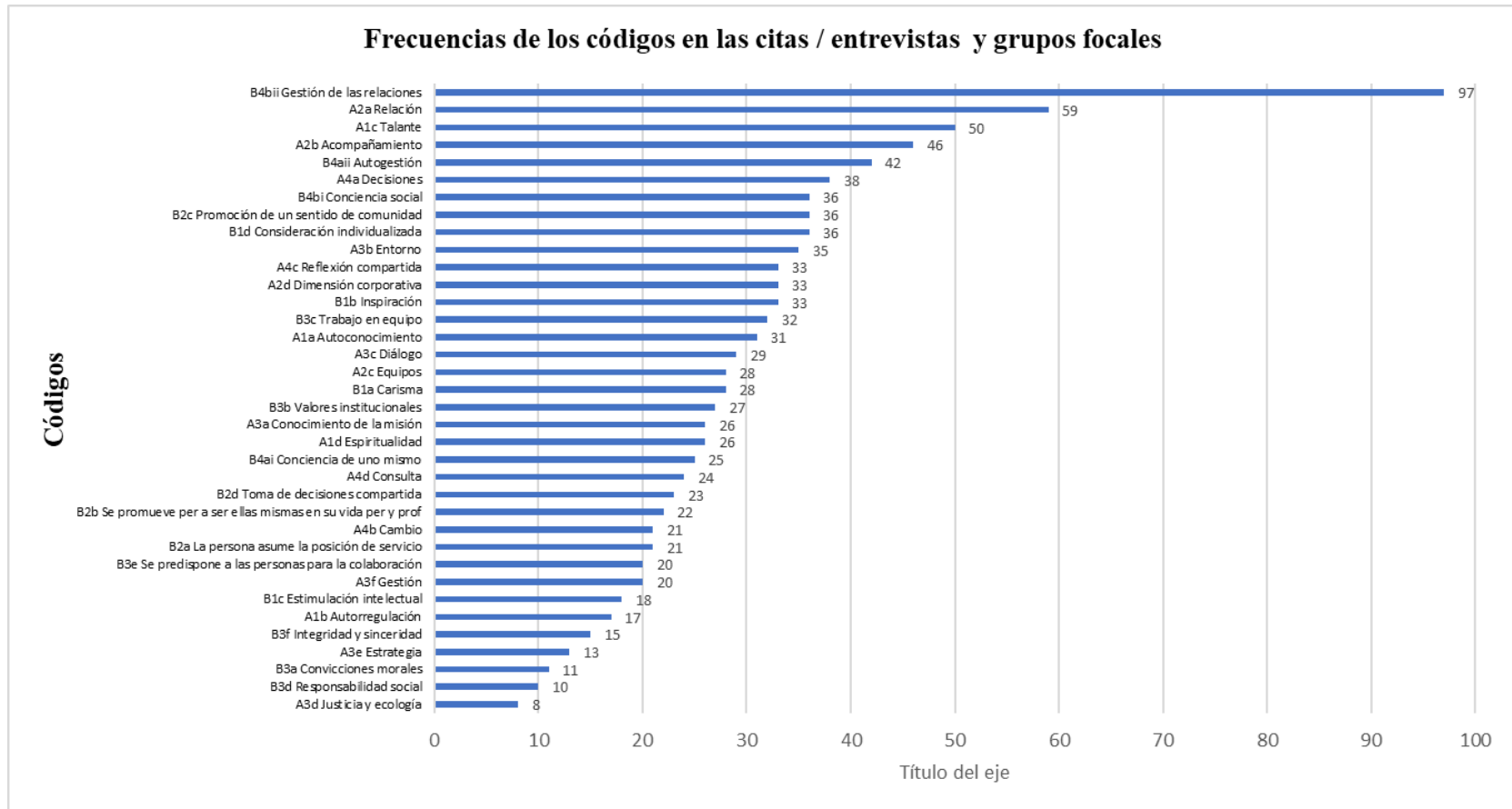
Anexo C

7.3. Frecuencias de los Códigos en las Entrevistas y Grupos Focales

En la siguiente gráfica se muestran la frecuencia con la que se ha aplicado un código a una cita textual:

Figura 14

Gráfica de las frecuencias de los códigos en las entrevistas y grupos focales



En la gráfica anterior se pueden observar los 36 códigos utilizados y en el extremo derecho de cada barra, el valor de su frecuencia. Se tiene una idea del peso de los códigos en la información en términos de sus frecuencias.

Si se interpreta la primera barra, como ejemplo, se puede decir que de los 36 códigos utilizados en las entrevistas, el código *B4bii Gestión de las relaciones*, que pertenece a la categoría de análisis B (Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo) y a la sub categoría 4 (Rasgos del liderazgo resonante), gracias a Atlas.ti podemos observar que aparece 97 veces - citas textuales - en las entrevistas y en los grupos focales, siendo la frecuencia más alta del análisis, esto nos indica que en el modelo a diseñar existirá este rasgo del liderazgo resonante, que tiene que ver con la gestión de las relaciones.

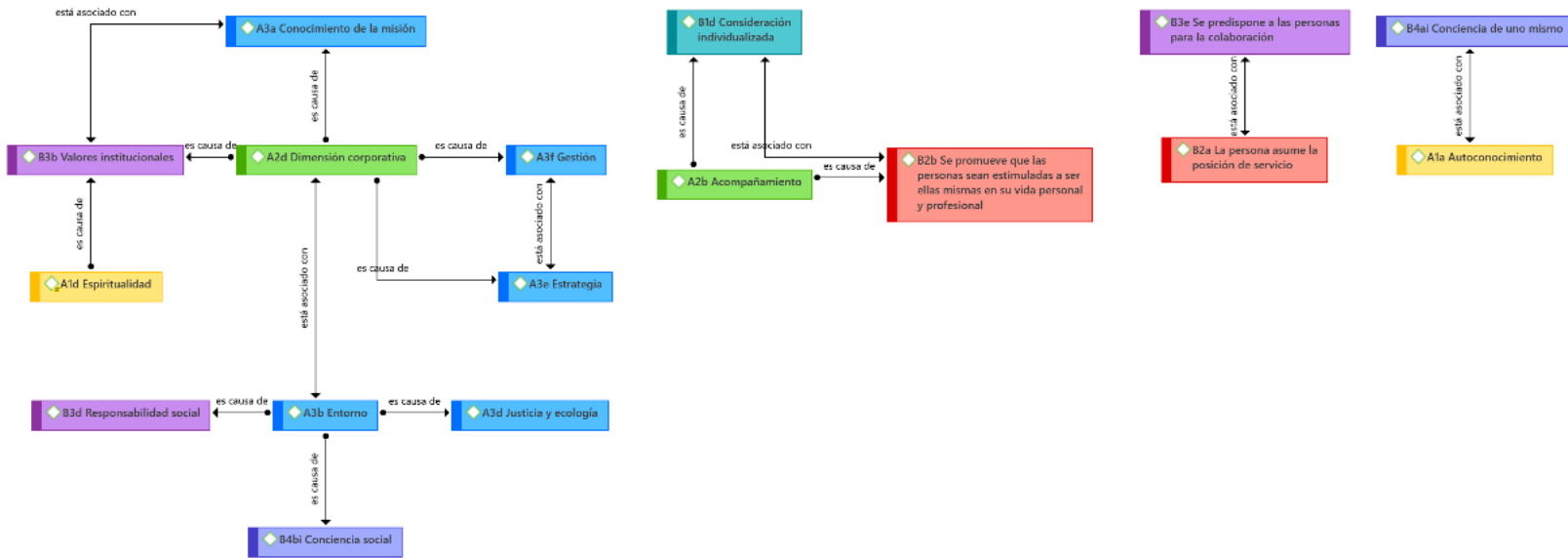
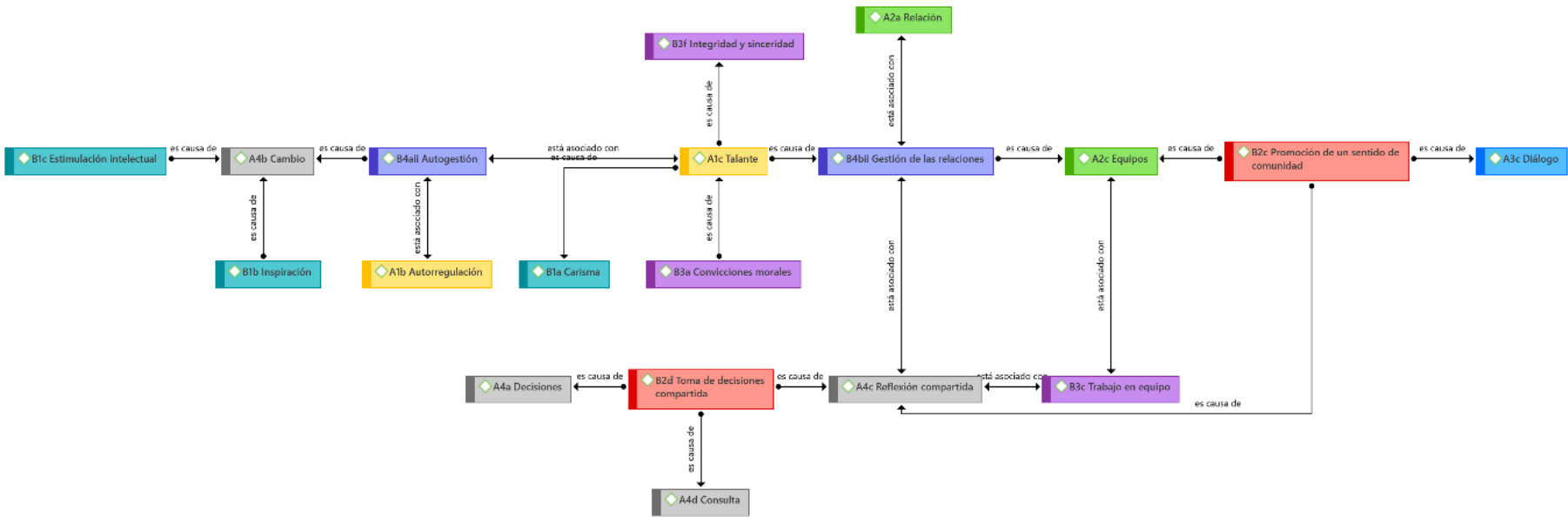
Una vez realizada la codificación axial y con el análisis de la información obtenida en las entrevistas y grupos focales, se procede a asociar -relacionar- los códigos de las categorías de análisis A y B (Temas ignacianos y Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo, respectivamente). Esta asociación consiste en establecer entre los códigos un tipo de relación, en este caso se utilizaron dos tipos: “es causa de ( $\rightarrow$ )” y “está asociado con ( $\leftrightarrow$ )”.

Una vez asociados los códigos, se realiza en Atlas.ti una red semántica donde se establecen estas asociaciones o relaciones, como se observa en la Figura 15.

En el interior de las cajas de la red semántica, se observa la frecuencia de cada código denotada con la letra (E) -frecuencias graficadas anteriormente-, además se aprecia la densidad de cada código, denotada con la letra (D), es decir, el número de asociaciones o relaciones que tiene con otros códigos. La densidad del código no es un valor calculado por el *software*, aumenta cuando el código se relaciona con otros códigos.

Figura 15

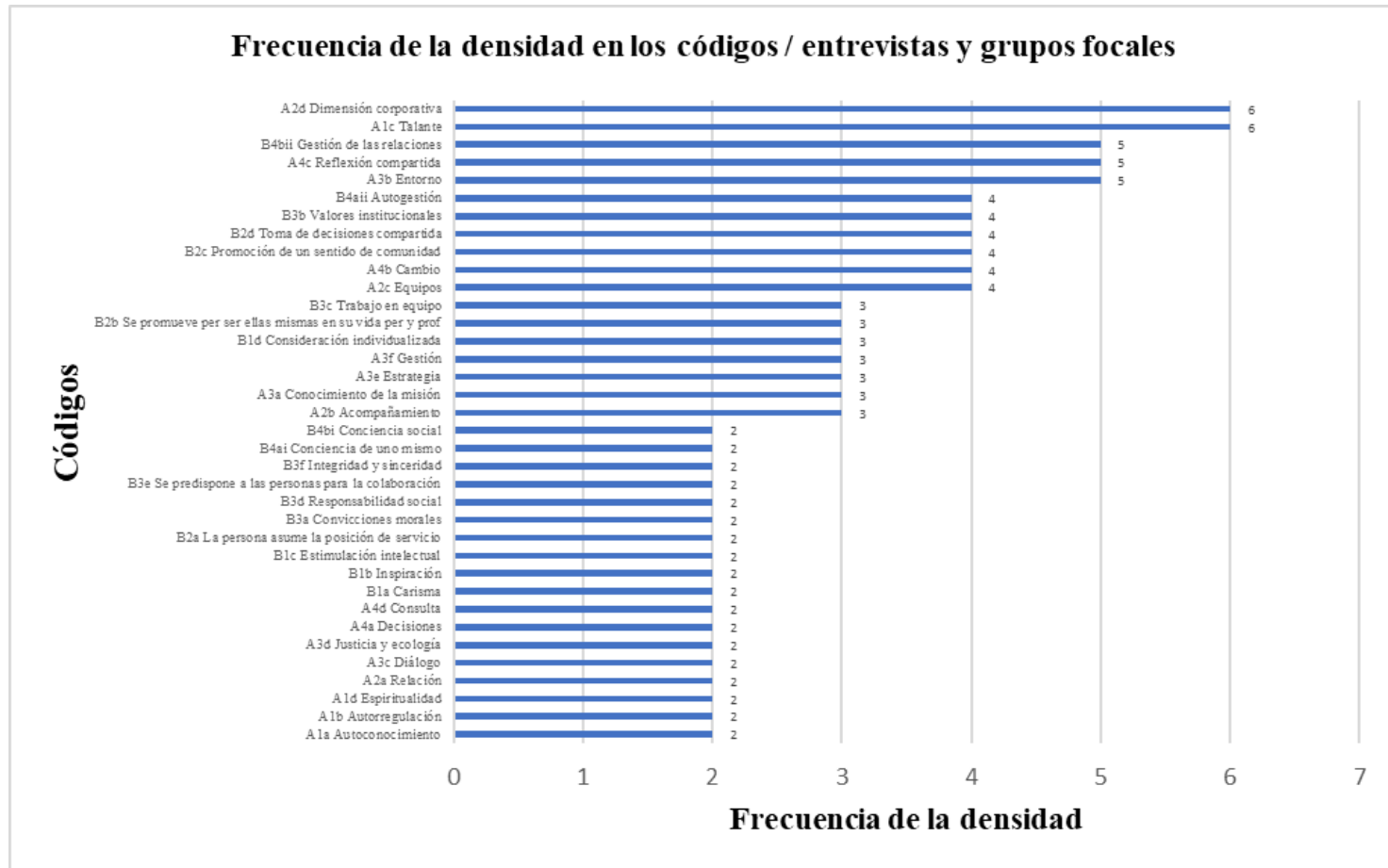
Red semántica de las asociaciones entre los códigos de las categorías de análisis



A continuación, en la Figura 16, considerando la información de la red semántica anterior, se grafican los valores de asociación o relación - densidad- entre los códigos de las categorías de análisis.

**Figura 16**

*Gráfica de la frecuencia de la densidad (asociación) entre los códigos de las entrevistas y los grupos focales*





Se aprecia en la gráfica anterior que los códigos con densidades de 6, 5, 4 y 3, jugarán un papel importante en el diseño del modelo debido a su nivel de asociación con otros códigos, no se descartan los códigos con densidad 2.

Ahora se procede a analizar los códigos con respecto a sus frecuencias -las más altas- y el índice de asociación -densidad- con otros códigos.

En la siguiente tabla se inicia el análisis con la categoría A (Temas ignacianos), se observan los códigos, su frecuencia y densidad en orden descendente, y sus respectivas subcategorías a las que pertenecen.

**Tabla 7**

*Códigos de la categoría de análisis A y las subcategorías con su frecuencia y densidad*

<b>Categoría de análisis A Temas ignacianos</b>	
<b>Código</b>	<b>Sub categoría</b>
A2a Relación (Frec= 59, Densidad= 2)	A2 Competencias sociales
A1c Talante (Frec= 50, Densidad= 6)	A1 Competencias personales
A2b Acompañamiento (Frec= 46, Densidad= 3)	A3 Competencias sociales
A3b Entorno (Frec= 35, Densidad= 5)	A2 Competencias estratégicas
A4a Decisiones (Frec= 38, Densidad= 2)	A4 Competencias transversales
A2d Dimensión corporativa (Frec= 33, Densidad= 6)	A2 Competencias sociales
A4c Reflexión compartida (Frec= 33, Densidad= 5)	A4 Competencias transversales
A1a Autoconocimiento (Frec= 31, Densidad= 2)	Pertenece a: A1 Competencias personales
A2c Equipos (Frec= 28, Densidad= 4)	A3 Competencias sociales
A3a Conocimiento de la misión (Frec= 26, Densidad= 3)	A2 Competencias estratégicas
A3c Diálogo (Frec= 29, Densidad= 2)	A2 Competencias estratégicas
A4d Consulta (Frec= 24, Densidad= 2)	A4 Competencias transversales
A1d Espiritualidad (Frec= 26, Densidad= 2)	A1 Competencias personales
A4b Cambio (Frec= 21, Densidad= 4)	A4 Competencias transversales
A3f Gestión (Frec= 20, Densidad= 3)	A2 Competencias estratégicas

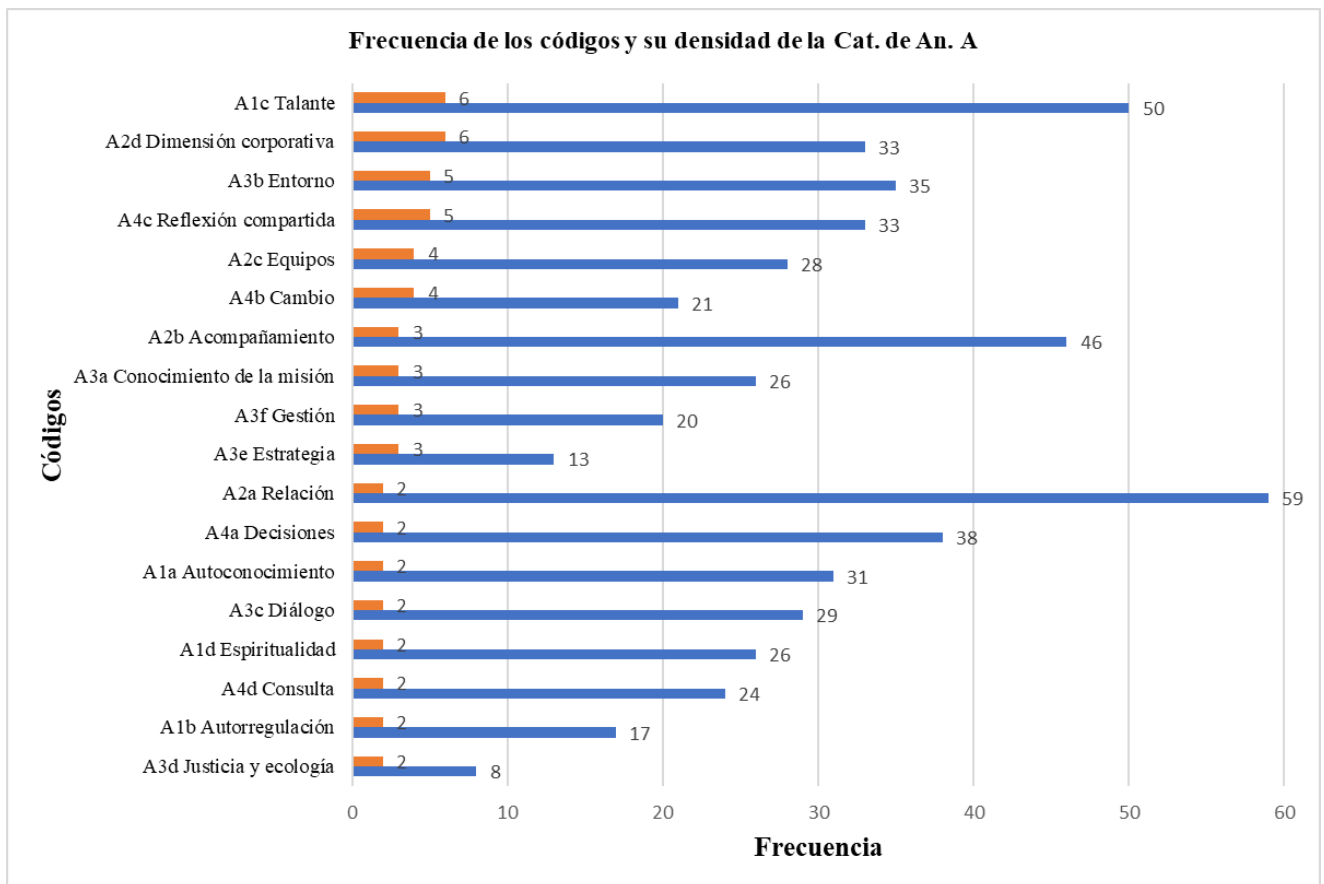
A1b Autorregulación  
(Frec= 17, Densidad= 2)  
A3e Estrategia  
(Frec= 13, Densidad= 3)  
A3d Justicia y ecología  
(Frec= 8, Densidad= 2)

A1 Competencias personales  
A2 Competencias estratégicas  
A2 Competencias estratégicas

En la siguiente figura se muestra la gráfica de la tabla anterior. La barra azul indica la frecuencia del código y la barra naranja indica la densidad.

**Figura 17**

*Gráfica de las frecuencias de los códigos y su densidad de la categoría de análisis A*



Si siguiendo con el análisis, en la siguiente tabla abordamos a la categoría B (Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo), se observan los códigos, su frecuencia y densidad en orden descendente, y sus respectivas subcategorías a las que pertenecen.

**Tabla 8**

*Códigos de la categoría de análisis B y las subcategorías con su frecuencia y densidad*

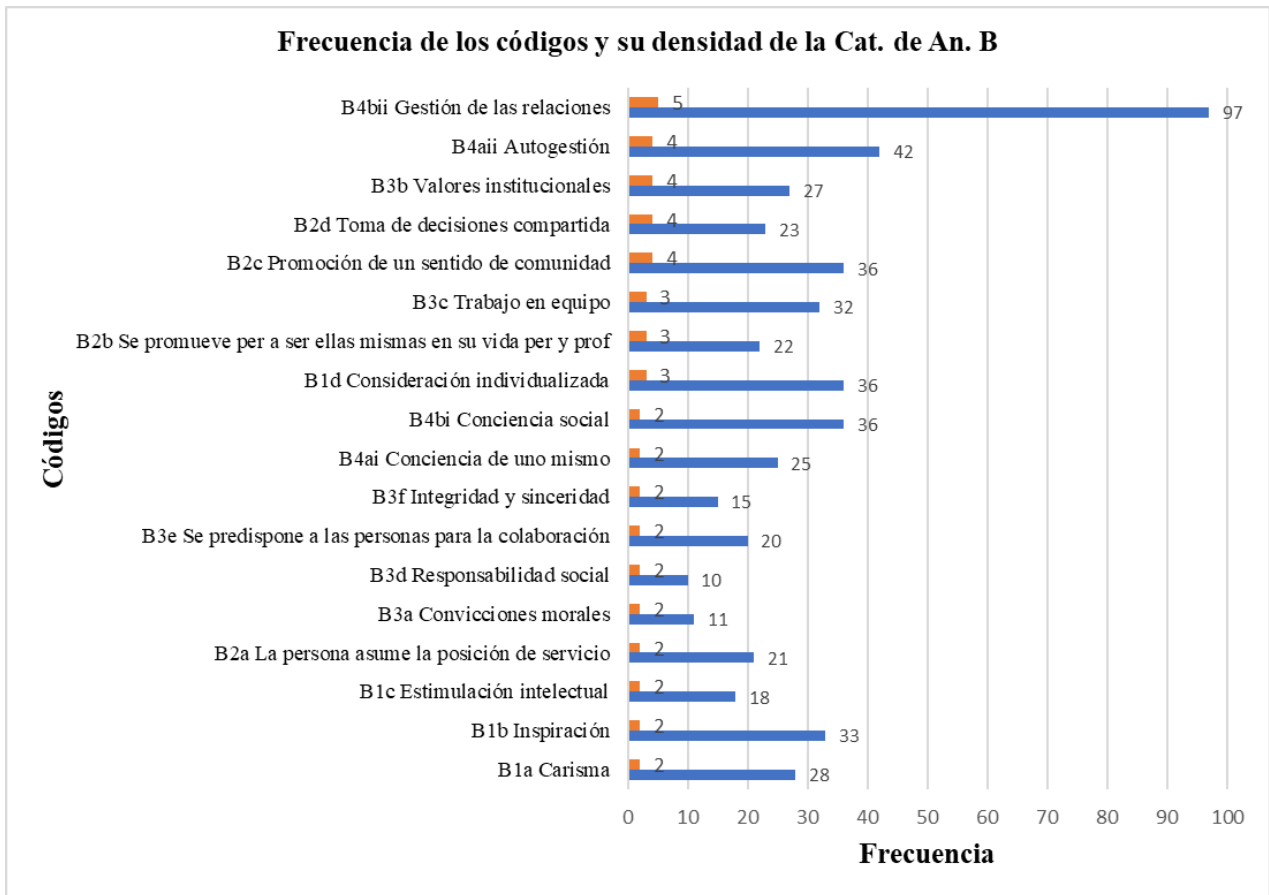
<b>Categoría de análisis B Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	
<b>Código</b>	<b>Sub categoría</b>
B4bii Gestión de las relaciones (F= 97, Densidad= 5)	B4 Rasgos del liderazgo resonante
B4aii Autogestión (F= 42, Densidad= 4 )	B4 Rasgos del liderazgo resonante
B4bi Conciencia social (F= 36, Densidad= 2 )	B4 Rasgos del liderazgo resonante
B2c Promoción de un sentido de comunidad (F= 36, Densidad= 4)	B2 Rasgos del liderazgo de servicio
B1d Consideración individualizada (F= 36, Densidad= 3)	B1 Rasgos del liderazgo transformador
B1b Inspiración (F= 32, Densidad= 2)	B1 Rasgos del liderazgo transformador
B3c Trabajo en equipo (F= 32, Densidad= 3)	B3 Rasgos de liderazgo ético y espiritual
B1a Carisma (F= 28, Densidad= 2)	B1 Rasgos del liderazgo transformador
B3b Valores institucionales (F= 27, Densidad= 4)	B3 Rasgos de liderazgo ético y espiritual
B4ai Conciencia de uno mismo (F= 25, Densidad= 2)	B4 Rasgos del liderazgo resonante
B2d Toma de decisiones compartida (F= 23, Densidad= 4)	B2 Rasgos del liderazgo de servicio
B3e Se predispone a las personas para la colaboración (F= 20, Densidad= 2)	B3 Rasgos de liderazgo ético y espiritual
B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional (F= 22 Densidad= 3)	B2 Rasgos del liderazgo de servicio
B2a La persona asume la posición de servicio (F= 21, Densidad= 2)	B2 Rasgos del liderazgo de servicio
B1c Estimulación intelectual (F= 18, Densidad= 2)	B1 Rasgos del liderazgo transformador
B3f Integridad y sinceridad (F= 15, Densidad= 2)	B3 Rasgos de liderazgo ético y espiritual
B3d Responsabilidad social (F= 10, Densidad= 2)	B3 Rasgos de liderazgo ético y espiritual
B3a Convicciones morales (F= 11, Densidad= 2)	B3 Rasgos de liderazgo ético y espiritual

Pertenece a:

En la siguiente figura se muestra la gráfica de la tabla anterior. La barra azul indica la frecuencia del código y la barra naranja indica la densidad.

**Figura 18**

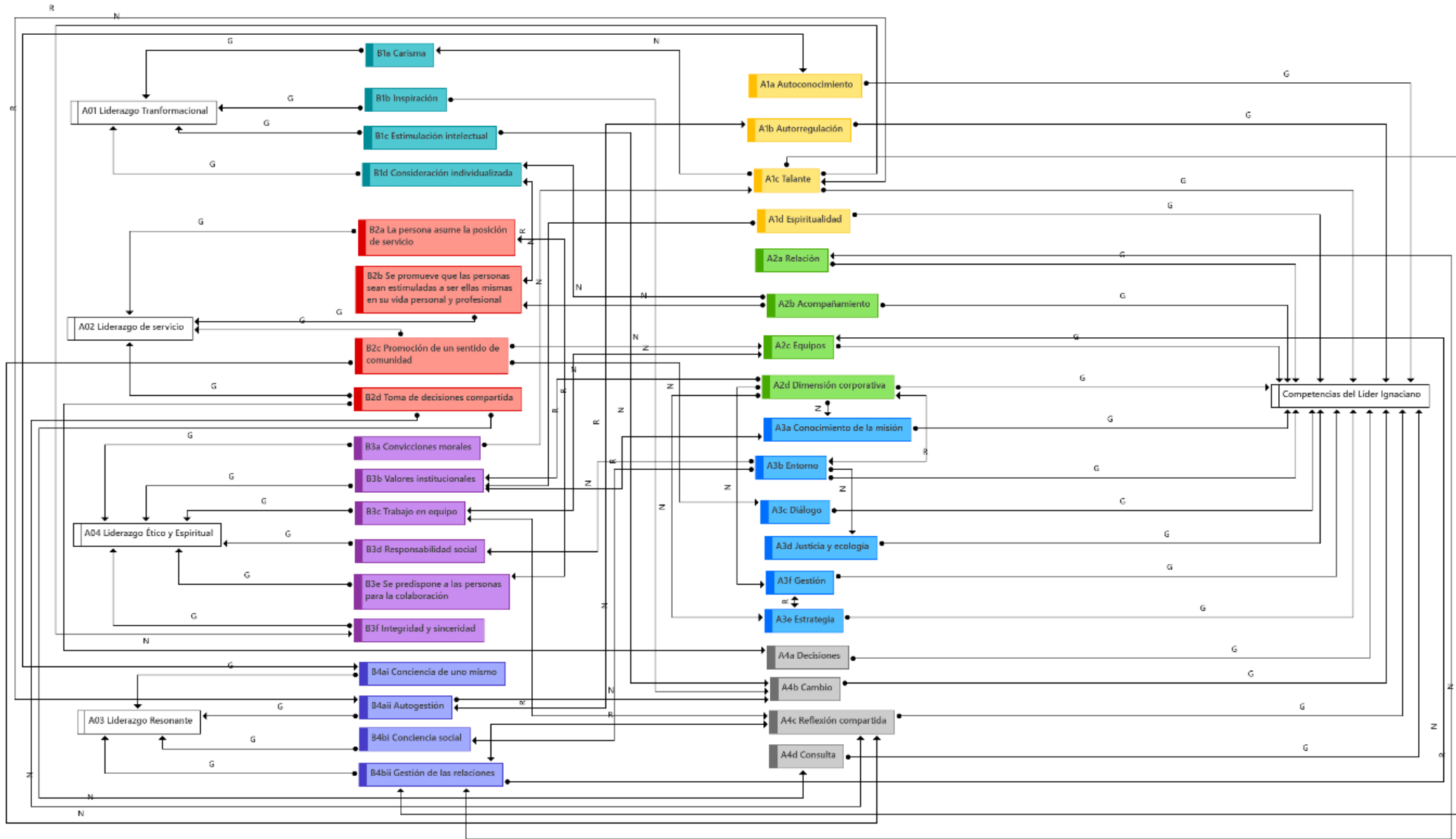
*Gráfica de las frecuencias de los códigos y su densidad de la categoría de análisis B*



Continuando con el procesamiento de los datos, en la siguiente red semántica se considera el marco teórico y sus conexiones con los códigos, se observan por un lado los elementos de los rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo y por otro las competencias del líder ignaciano, con sus asociaciones respectivas (“N” = *es causa de*, “G” = *es parte de* y “R” = *está asociado con*). Con el análisis de esta red se obtienen elementos clave para la elaboración del modelo.

Figura 19

Red semántica con los elementos del marco teórico y sus asociaciones con los códigos

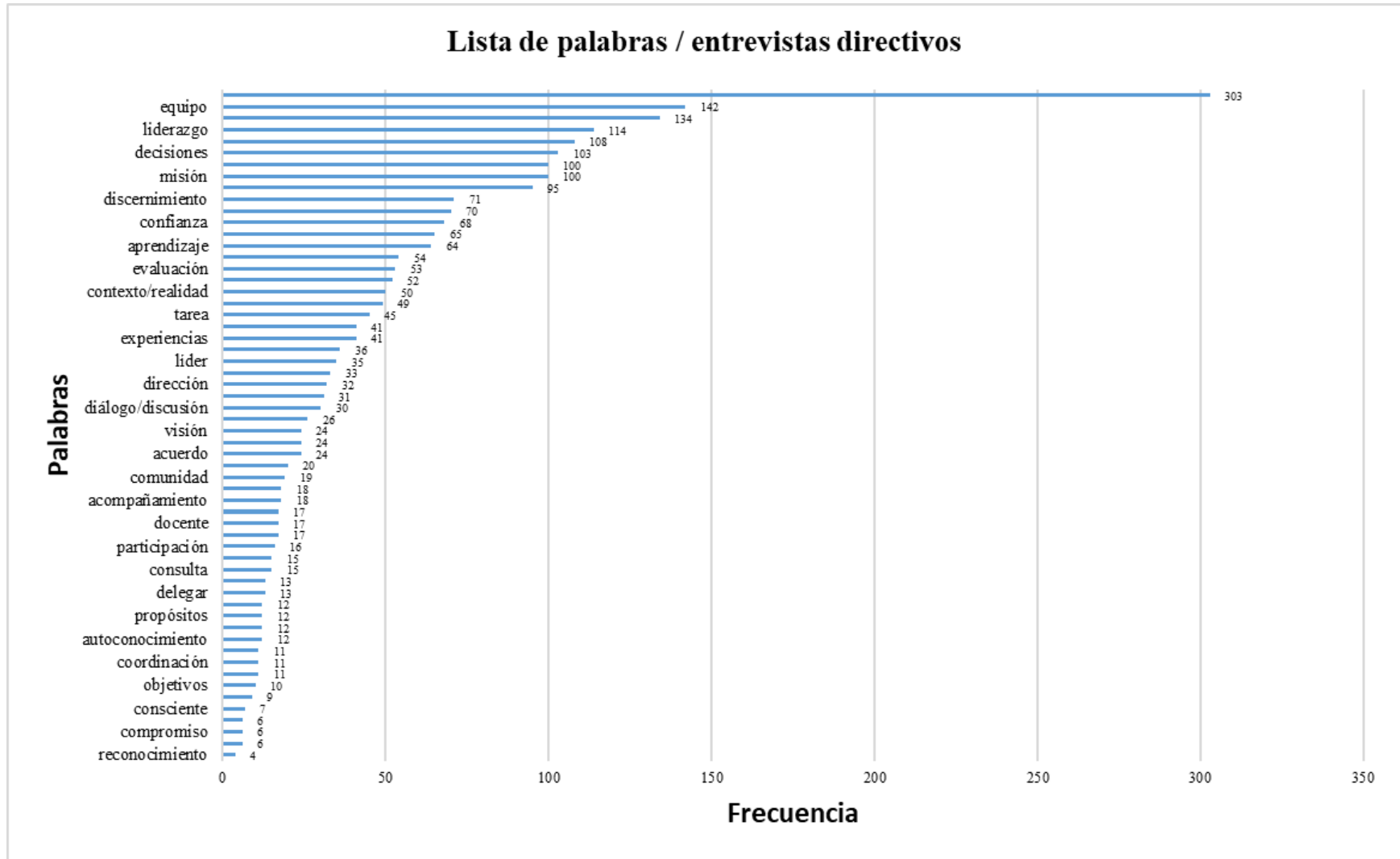


Anexo D

7.4. Gráficas de las Listas de Palabras de las Entrevistas y Grupos Focales

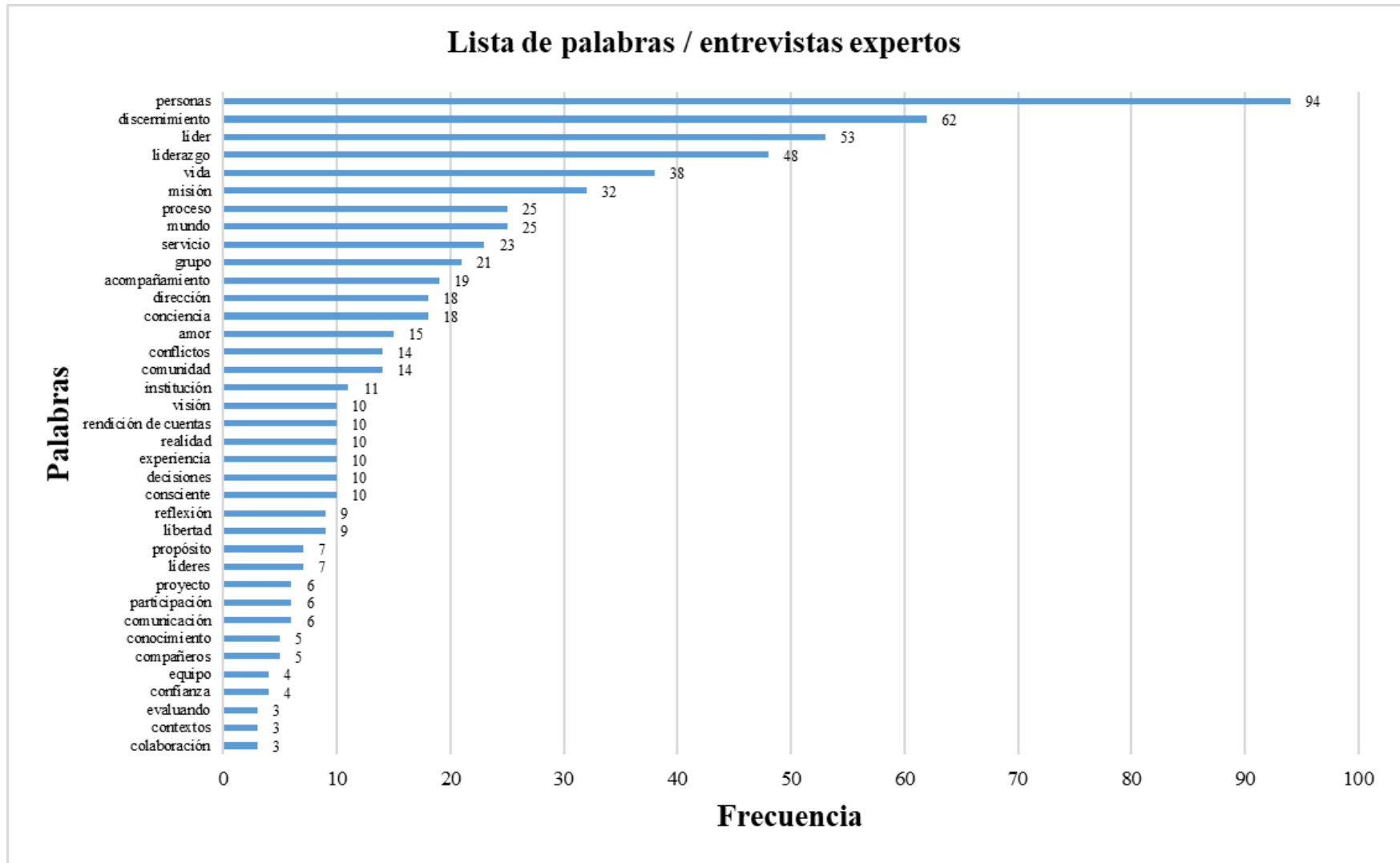
Figura 20

Gráfica de la lista de palabras / entrevistas a directivos



**Figura 21**

*Gráfica de la lista de palabras / entrevistas a expertos*

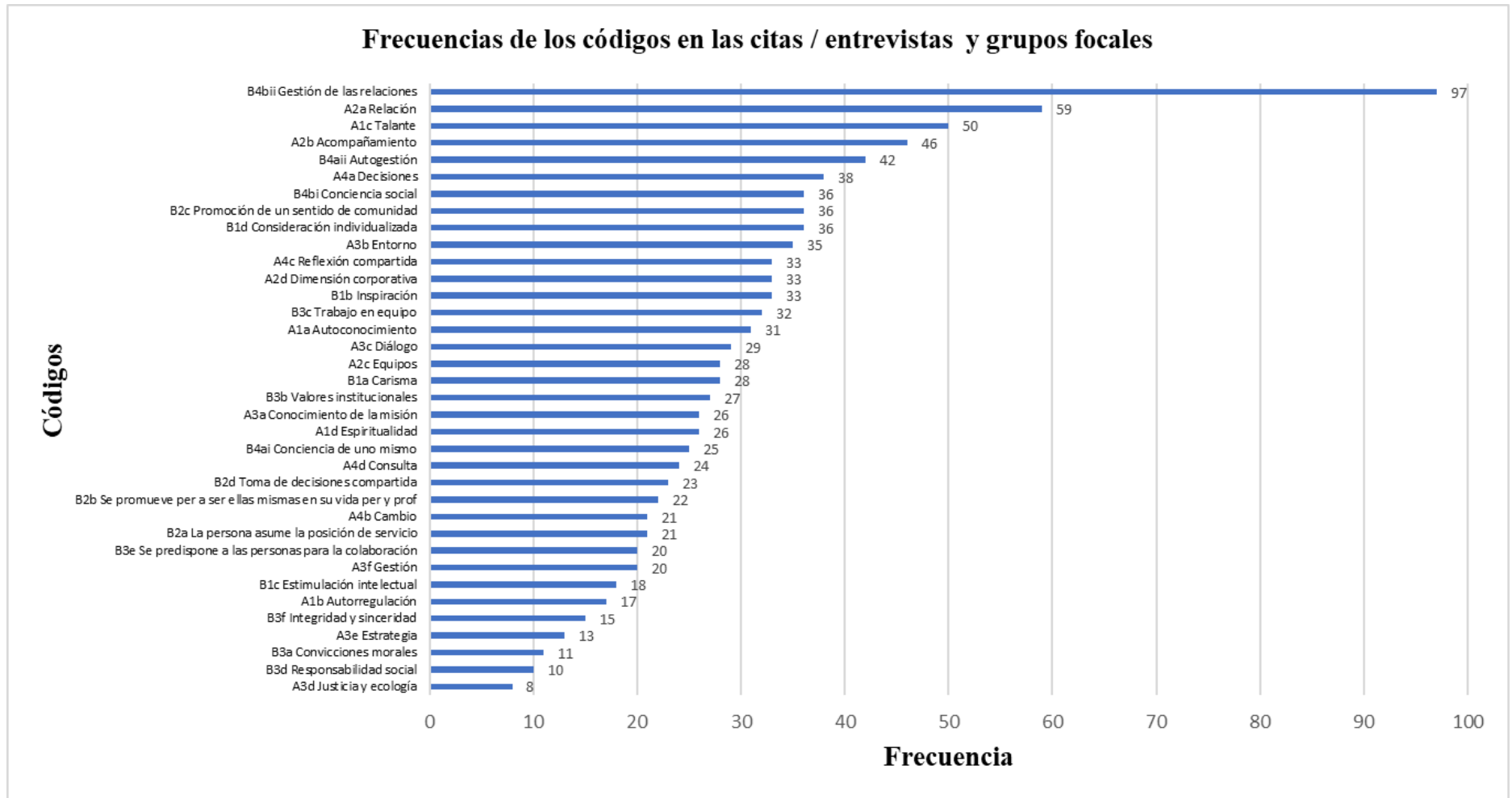






**Figura 23**

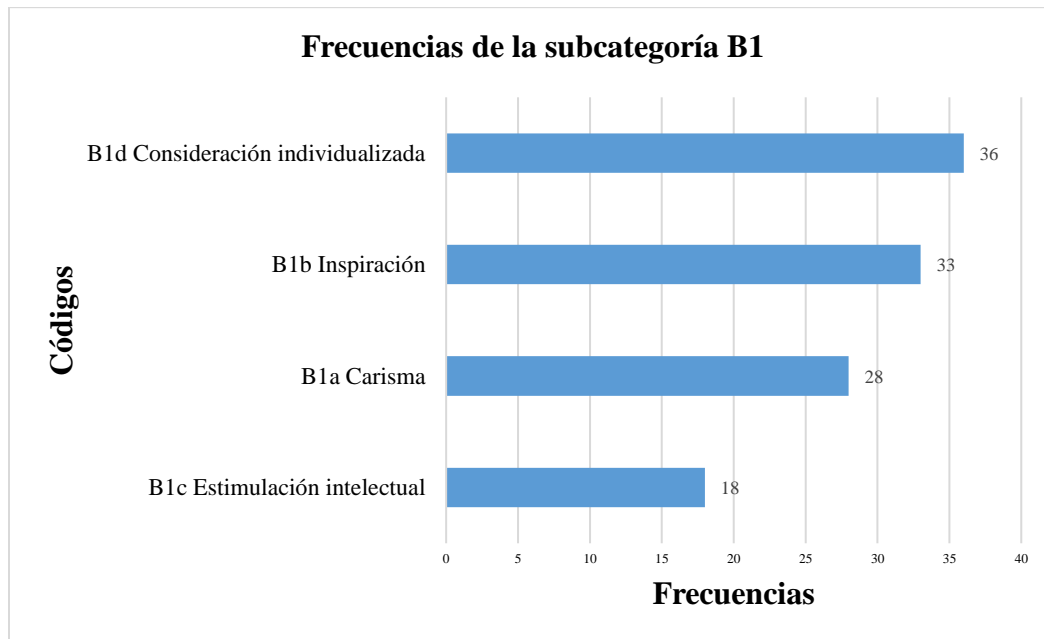
*Gráfica de las frecuencias de los códigos considerando las dos categorías de análisis de esta investigación*



De la Figura 23 se extraen los datos para la Figura 24, donde se grafican solo las frecuencias de los códigos correspondientes a la subcategoría B1: rasgos del liderazgo transformacional.

#### Figura 24

*Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B1/liderazgo transformador*

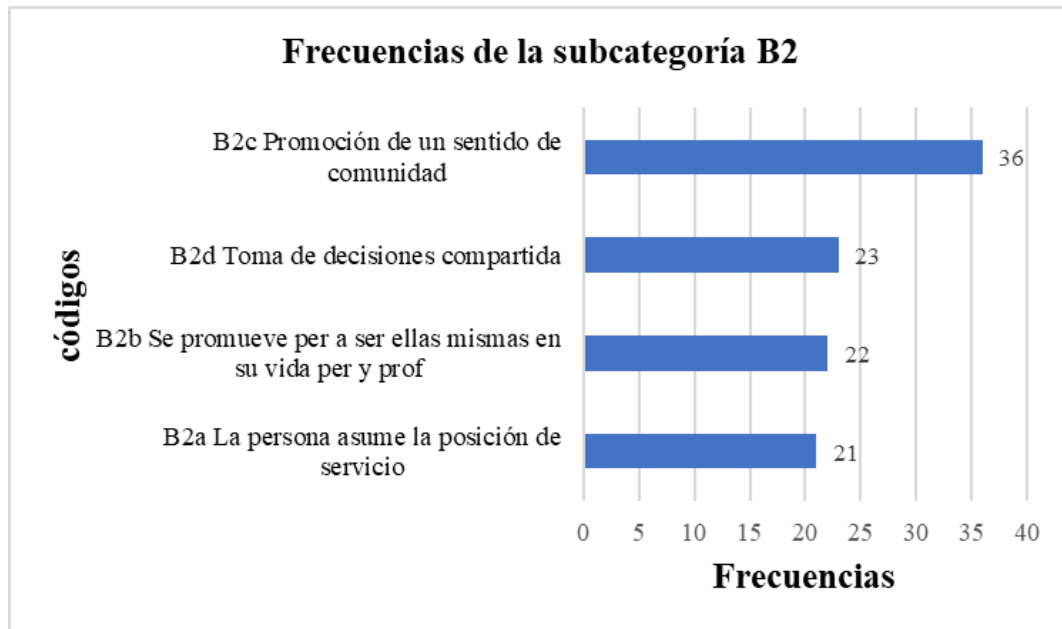


Como se puede observar en la gráfica anterior, *consideración individualizada* aparece con el mayor número de frecuencia, es decir que en las entrevistas y grupos focales este código aparece 36 veces, este rasgo del liderazgo transformacional nos habla del acompañamiento a las personas, un rasgo característico del liderazgo ignaciano y jugará un papel importante en el modelo.

De la Figura 22 se extraen los datos para la Figura 25, donde se grafican solo las frecuencias de los códigos correspondientes a la subcategoría B2: rasgos del liderazgo de servicio.

**Figura 25**

*Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B2/liderazgo de servicio*

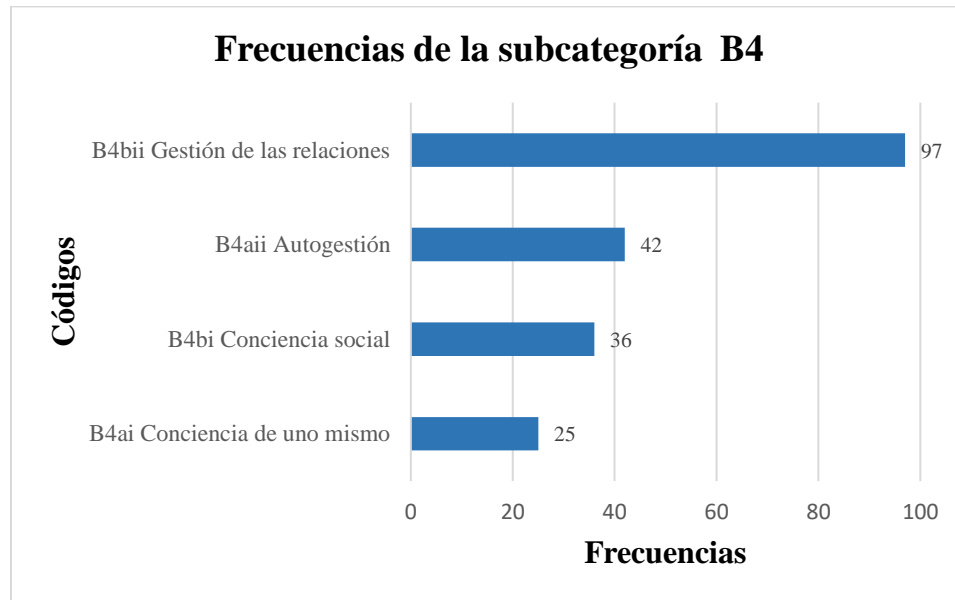


Se observa en la gráfica de la Figura 25 que el código, promoción de un sentido de comunidad, es el que tiene la frecuencia más alta, es decir que los resultados de la codificación axial establecen que es el código -en comparación con los tres restantes de esta subcategoría- con mayor número de apariciones en la información recabada.

De la Figura 22 se extraen los datos para la Figura 26 donde se grafican solo las frecuencias de los códigos correspondientes a la subcategoría B4: rasgos del liderazgo resonante.

**Figura 26**

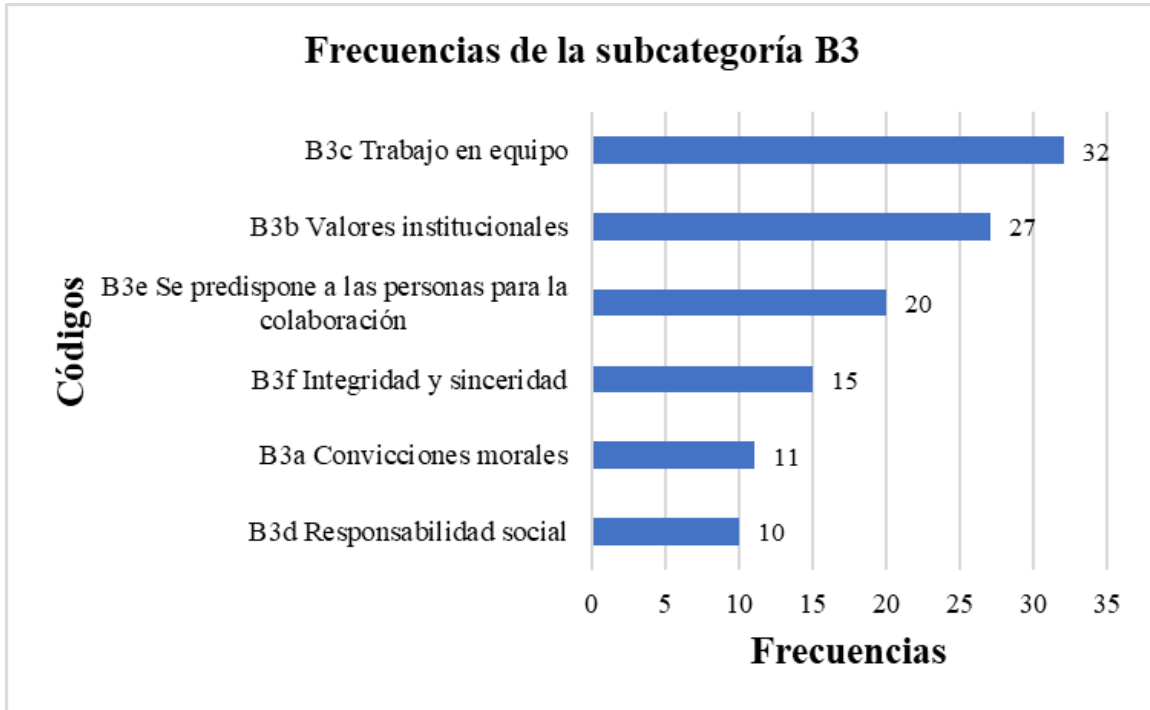
*Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B4/liderazgo resonante*



Como se puede observar en la Figura 27 estos códigos permiten identificar las coincidencias con el liderazgo ignaciano en las entrevistas y en los grupos focales, llamando la atención el código B3c -trabajo en equipo- con la frecuencia más alta (32).

**Figura 27**

Gráfica de las frecuencias de los códigos de la subcategoría B3/liderazgo ético/espiritual



### 7.5. Tablas de Co-ocurrencias de las Categorías de Análisis y sus Códigos

A continuación se presentan cuatro tablas, donde se hacen los análisis siguientes:

- a) Primer Análisis de la Información: Cat. A Temas Ignacianos / *Competencias Personales* versus Cat. B / *Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*.
- b) Segundo Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / *Competencias Sociales* versus Cat. B / *Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*.
- c) Tercer Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / *Competencias Estratégicas* versus Cat. B / *Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*.
- d) Cuarto Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / *Competencias Transversales* versus Cat. B / *Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*.

## Primera tabla

a) *Competencias Personales versus Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*

		Temas ignacianos							
		<i>Competencias personales</i>							
		A1a Autoconocimiento		A1b Autorregulación		A1c Talante		A1d Espiritualidad	
<b>Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B1a Carisma	0	0	2	0.05	7	0.10	0	0
	B1b Inspiración	0	0	0	0	1	0.01	1	0.02
	B1c Estimulación intelectual	0	0	0	0	3	0.05	0	0
	B1d Consideración individualizada	0	0	0	0	1	0.01	0	0
	<b>Liderazgo de Servicio</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B2a La persona asume la posición de servicio	0	0	0	0	0	0	2	0.04
	B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional	0	0	0	0	2	0.03	1	0.02
	B2c Promoción de un sentido de comunidad	0	0	0	0	1	0.01	0	0
	B2d Toma de decisiones compartida	0	0	0	0	1	0.01	1	0.01
	<b>Liderazgo ético y espiritual</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B3a Convicciones morales	0	0	1	0.04	2	0.03	1	0.03

B3b Valores institucionales	0	0	0	0	1	0.01	12	0.29	
B3c Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	0	0	
B3d Responsabilidad social	0	0	0	0	2	0.03	0	0	
B3e Se predispone a las personas para la colaboración	0	0	0	0	0	0	2	0.05	
B3f Integridad y sinceridad	0	0	0	0	1	0.02	0	0	
<b>Liderazgo Resonante</b>									
	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	
B4ai Conciencia de uno mismo	23	0.70	2	0.05	2	0.03	0	0	
B4aii Autogestión	2	0.03	11	0.23	6	0.07	1	0.01	
B4bi Conciencia social	0	0	0	0	2	0.02	1	0.02	
B4bii Gestión de las relaciones	0	0	4	0.04	7	0.05	2	0.02	

## Segunda tabla

b) *Competencias Sociales versus Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*

		Temas ignacianos							
		<i>Competencias sociales</i>							
		A2a Relación		A2b Acompañamiento		A2c Equipos		A2d Dimensión corporativa	
<b>Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	<b>Liderazgo Transformacional I</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B1a Carisma	5	0.06	0	0	0	0	0	0
	B1b Inspiración	1	0.01	2	0.03	11	0.22	5	0.08
	B1c Estimulación intelectual	2	0.03	3	0.05	1	0.02	2	0.04
	B1d Consideración individualizada	4	0.04	23	0.39	3	0.05	1	0.01
	<b>Liderazgo de servicio</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B2a La persona asume la posición de servicio	4	0.05	2	0.03	0	0	0	0
	B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional	6	0.08	2	0.03	0	0	2	0.04
	B2c Promoción de un sentido de comunidad	9	0.10	3	0.04	9	0.16	1	0.01
	B2d Toma de decisiones compartida	1	0.01	1	0.01	6	0.13	0	0
	<b>Liderazgo ético y espiritual</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B3a Convicciones morales	1	0.01	0	0	1	0.03	1	0.02
	B3b Valores institucionales	3	0.04	0	0	0	0	3	0.05
	B3c Trabajo en equipo	3	0.03	2	0.03	27	0.82	3	0.05
	B3d Responsabilidad social	1	0.01	0	0	0	0	0	0
B3e Se predispone a las personas para la colaboración	3	0.04	2	0.03	0	0	0	0	



B3f Integridad y sinceridad	1	0.01	1	0.02	1	0.02	1	0.02	
<b>Liderazgo Resonante</b>									
	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	
B4ai Conciencia de uno mismo	3	0.04	0	0	0	0	0	0	
B4aii Autogestión	3	0.03	2	0.02	<b>10</b>	<b>0.17</b>	5	0.07	
B4bi Conciencia social	3	0.03	3	0.04	0	0	0	0	
B4bii Gestión de las relaciones	<b>37</b>	<b>0.31</b>	<b>24</b>	<b>0.20</b>	<b>20</b>	<b>0.19</b>	4	0.03	

## Tercera tabla

c) *Competencias Estratégicas versus Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*

		Temas ignacianos											
		<i>Competencias estratégicas</i>											
		A3a Conocimiento de la misión	A3b Entorno	A3c Diálogo	A3d Justicia y ecología	A3e Estrategia	A3f Gestión						
<b>Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>												
		<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>
	B1a Carisma	3	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.07
	B1b Inspiración	6	0.11	7	0.11	5	0.09	1	0.03	1	0.02	2	0.04
	B1c Estimulación intelectual	0	0	0	0	1	0.02	0	0	1	0.03	1	0.03
	B1d Consideración individualizada	0	0	0	0	1	0.02	0	0	0	0	0	0
	<b>Liderazgo de Servicio</b>												
		<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>	<i>Cont.</i>	<i>Co.</i>
	B2a La persona asume la posición de servicio	2	0.04	2	0.04	0	0	0	0	0	0	2	0.05
	B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional	1	0.02	2	0.04	1	0.02	0	0	0	0	0	0
	B2c Promoción de un sentido de comunidad	2	0.03	4	0.06	5	0.08	0	0	0	0	1	0.02
	B2d Toma de decisiones compartida	0	0	0	0	3	0.06	0	0	0	0	1	0.02

	Liderazgo ético y espiritual												
	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	
B3a Convicciones morales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.03
B3b Valores institucionales	8	0.18	1	0.02	1	0.02	0	0	0	0	0	1	0.02
B3c Trabajo en equipo	1	0.02	0	0	5	0.09	0	0	0	0	0	2	0.04
B3d Responsabilidad social	1	0.03	4	0.10	1	0.03	2	0.13	0	0	0	0	0
B3e Se predispone a las personas para la colaboración	2	0.05	2	0.04	0	0	0	0	0	0	0	2	0.05
B3f Integridad y sinceridad	2	0.05	1	0.02	1	0.02	0	0	0	0	0	2	0.06
Liderazgo Resonante													
	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Cont.	Co.	Co.
B4ai Conciencia de uno mismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B4aii Autogestión	6	0.10	7	0.10	5	0.08	1	0.02	2	0.04	2	0.03	0.03
B4bi Conciencia social	4	0.07	11	0.18	1	0.02	1	0.02	0	0	3	0.06	0.06
B4bii Gestión de las relaciones	2	0.02	1	0.01	12	0.11	0	0	1	0.01	4	0.04	0.04

## Cuarta tabla

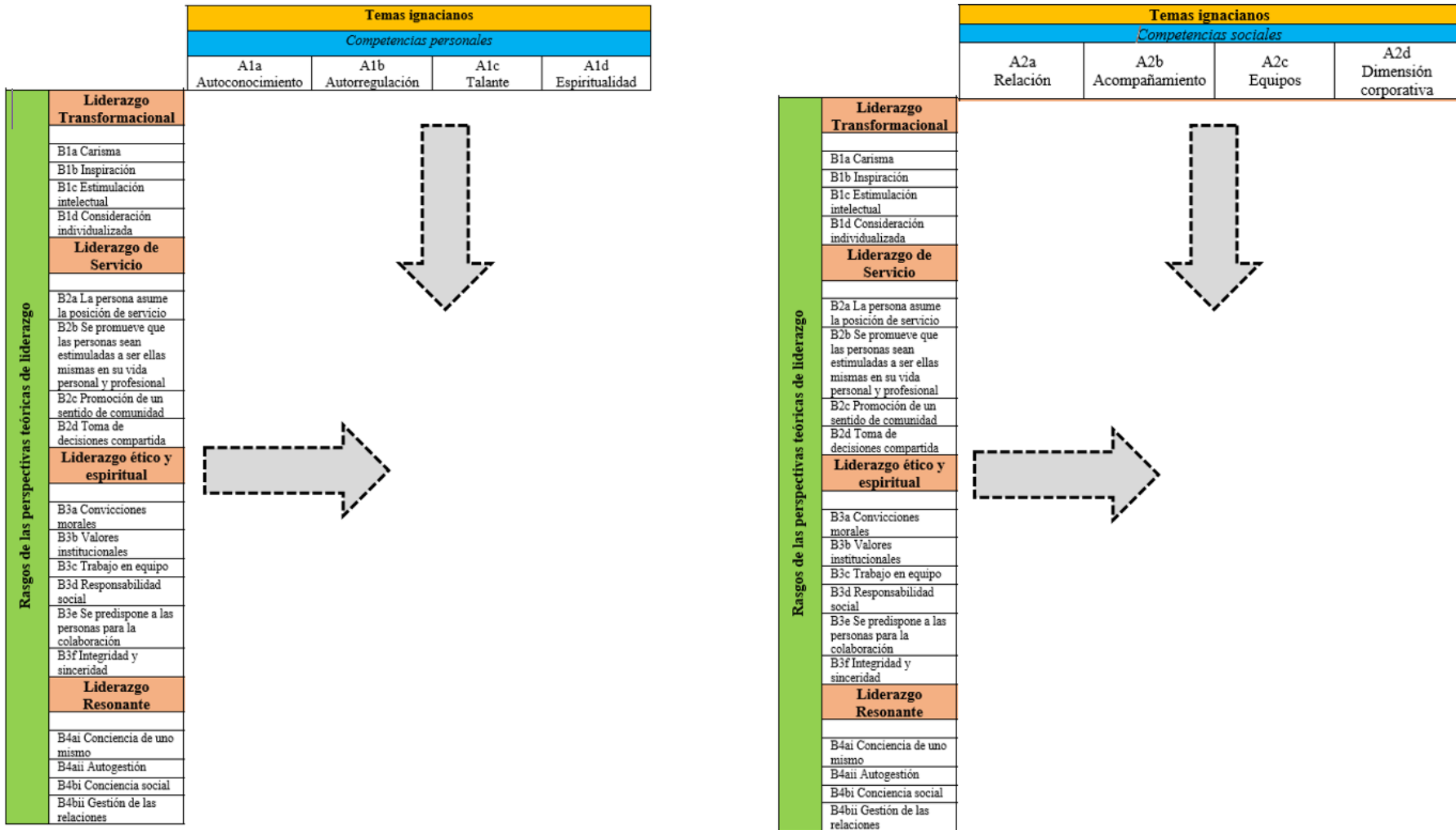
d) *Competencias Transversales versus Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo*

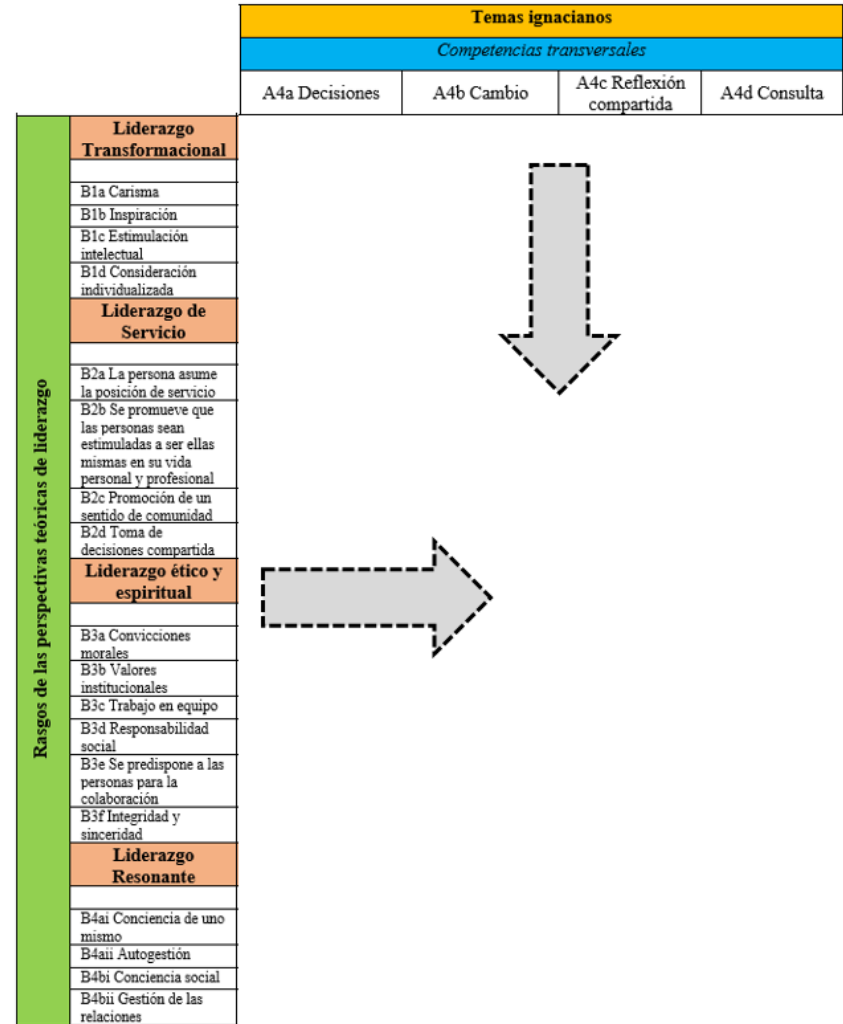
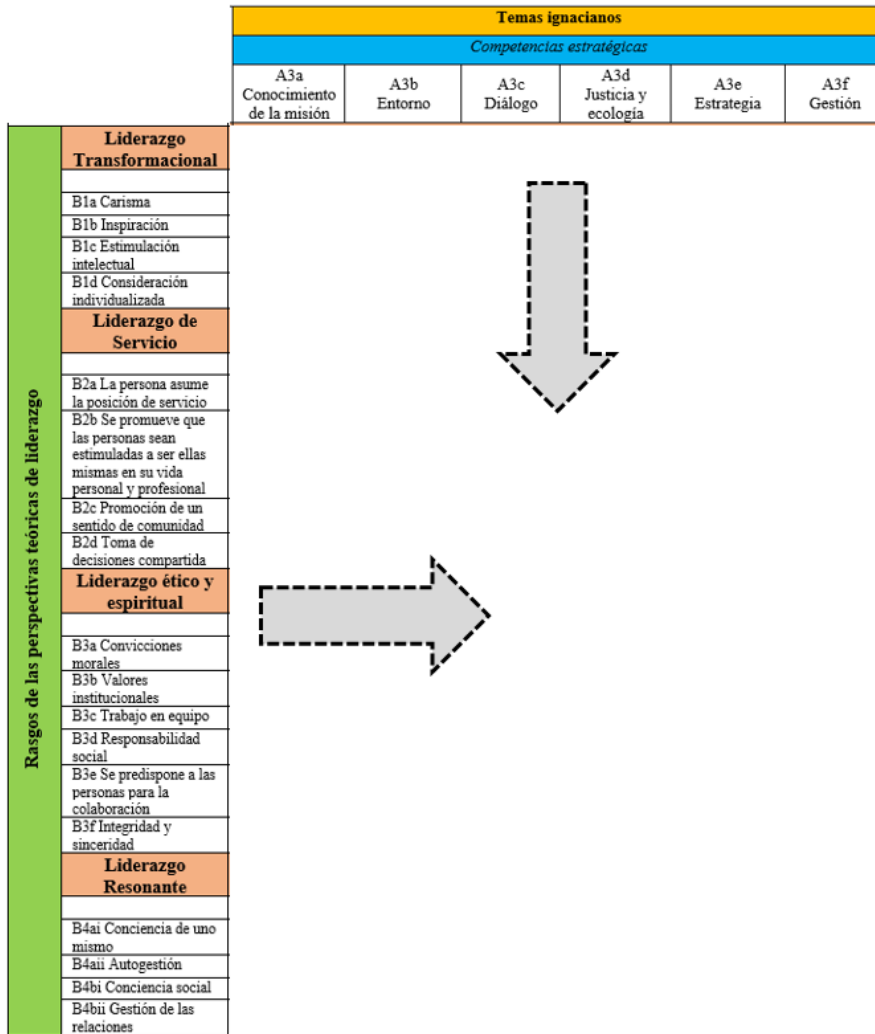
		<b>Temas ignacianos</b>							
		<i>Competencias transversales</i>							
		A4a Decisiones		A4b Cambio		A4c Reflexión compartida		A4d Consulta	
<b>Rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B1a Carisma	0	0	2	0.04	0	0	0	0
	B1b Inspiración	3	0.04	6	0.13	4	0.06	0	0
	B1c Estimulación intelectual	1	0.02	1	0.03	2	0.04	1	0.02
	B1d Consideración individualizada	4	0.06	1	0.02	3	0.05	0	0
	<b>Liderazgo de Servicio</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B2a La persona asume la posición de servicio	0	0	1	0.02	0	0	0	0
	B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional	2	0.03	2	0.05	0	0	0	0
	B2c Promoción de un sentido de comunidad	1	0.01	2	0.04	6	0.10	3	0.05
	B2d Toma de decisiones compartida	10	0.20	0	0	11	0.24	9	0.24
	<b>Liderazgo ético y espiritual</b>								
		<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
	B3a Convicciones morales	0	0	0	0	0	0	1	0.03
	B3b Valores institucionales	1	0.02	0	0	0	0	1	0.02
	B3c Trabajo en equipo	3	0.04	0	0	6	0.10	1	0.02
	B3d Responsabilidad social	0	0	1	0.03	0	0	0	0
	B3e Se predispone a las personas para la colaboración	0	0	1	0.03	0	0	0	0
B3f Integridad y sinceridad	1	0.02	0	0	2	0.04	0	0	

	<b>Liderazgo Resonante</b>							
	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>	<i>Conteo</i>	<i>Coef.</i>
B4ai Conciencia de uno mismo	<i>1</i>	<i>0.02</i>	<i>1</i>	<i>0.02</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
B4aii Autogestión	<i>3</i>	<i>0.04</i>	<b><i>4</i></b>	<b><i>0.07</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>0.06</i></b>	<i>1</i>	<i>0.02</i>
B4bi Conciencia social	<i>1</i>	<i>0.01</i>	<i>3</i>	<i>0.06</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
B4bii Gestión de las relaciones	<b><i>6</i></b>	<b><i>0.05</i></b>	<i>3</i>	<i>0.03</i>	<i>9</i>	<i>0.07</i>	<i>3</i>	<i>0.03</i>

Figura 28

Ayuda visual de los análisis en las tablas de co-ocurrencias de las categorías de análisis y sus códigos





## 7.6. Primer Análisis de La Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias

### Personales versus Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo

Se realiza el primer análisis de la información, considerando la Figura 28 se observa lo siguiente:

En primer lugar, en la Tabla 9 se tiene el **código A1c (Talante)**, éste es el que tiene el mayor número de co-ocurrencias, con **15**, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LR<sup>16</sup>(4), LT(4), LEyE(4) y el LS(3).

**Tabla 9**

*Co-ocurrencias de códigos / talente*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	● B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	7	0.05
2	LR	● B4aii Autogestión Gr=42	6	0.07
3	LR	● B4ai Conciencia de uno mismo Gr=25	2	0.03
4	LR	● B4bi Conciencia social Gr=36	2	0.02
5	LT	● B1a Carisma Gr=28	7	0.1
6	LT	● B1c Estimulación intelectual Gr=18	3	0.05
7	LT	● B1b Inspiración Gr=33	1	0.01
8	LT	● B1d Consideración individualizada Gr=36	1	0.01
9	LEyE	● B3a Convicciones morales Gr=11	2	0.03
10	LEyE	● B3d Responsabilidad social Gr=10	2	0.03
11	LEyE	● B3b Valores institucionales Gr=27	1	0.01
12	LEyE	● B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.02
13	LS	● B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	2	0.03
14	LS	● B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	1	0.01
15	LS	● B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	1	0.01

El código talante co-ocurre con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo tomadas en cuenta en este estudio, casi de manera proporcional. Se destaca que los códigos:

<sup>16</sup> Nota: Nomenclatura que será utilizada en este apartado: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= Liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante.



Talente/ B4bii Gestión de las relaciones y B1a Carisma, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (7).

En segundo lugar, en la Tabla 10 se tiene el **código A1d (Espiritualidad)** con **10** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LR(3), LT(1), LEyE(3) y LS(3).

**Tabla 10**

*Co-ocurrencias de códigos / espiritualidad*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	● B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	2	0.02
2	LR	● B4aii Autogestión Gr=42	1	0.01
3	LR	● B4bi Conciencia social Gr=36	1	0.02
4	LT	● B1b Inspiración Gr=33	1	0.02
5	LEyE	● B3b Valores institucionales Gr=27	12	0.29
6	LEyE	● B3e Se predispone a las personas para la colaboración Gr=20	2	0.05
7	LEyE	● B3a Convicciones morales Gr=11	1	0.03
8	LS	● B2a La persona asume la posición de servicio Gr=21	2	0.04
9	LS	● B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	1	0.02
10	LS	● B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	1	0.02

En relación al código espiritualidad, éste co-ocurre con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo, en tres de ellas en la misma proporción excepto el liderazgo transformacional. Se destaca que los códigos: Espiritualidad/B3b Valores institucionales, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (12).

En tercer lugar, en la Tabla 11 se tiene el **código A1b (Autorregulación)** con **5** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LR(3), LT(1), LEyE(1).

**Tabla 11***Co-ocurrencias de códigos / autorregulación*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	11	0.23
2	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	4	0.04
3	LR	• B4ai Conciencia de uno mismo Gr=25	2	0.05
4	LT	• B1a Carisma Gr=28	2	0.05
5	LEyE	• B3a Convicciones morales Gr=11	1	0.04

En el caso del código Autorregulación se relaciona sólo con tres perspectivas teóricas de liderazgo, no aparece el liderazgo de servicio y predomina el liderazgo resonante. Se destaca que los códigos: Autorregulación/B4aii Autogestión, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (11).

En cuarto lugar, en la Tabla 12 se tiene el **código A1a (Autoconocimiento)** con 2 co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación sólo con el LR(2).

**Tabla 12***Co-ocurrencias de códigos / autoconocimiento*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	• B4ai Conciencia de uno mismo Gr=25	23	0.70
2	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	2	0.03

El código Autoconocimiento co-ocurre solamente con el liderazgo resonante con sus códigos: Conciencia de uno mismo B4ai y Autogestión B4aii. Se destaca que los códigos: Autoconocimiento/ B4ai Conciencia de uno mismo, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (23).

**7.7. Segundo Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias****Sociales versus Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo**

Considerando la Figura 28, se observa lo siguiente:

En primer lugar en la Tabla 13 se tiene el **código A2a (Relación)** con el mayor número de co-ocurrencias **18**, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(4), LS(4), LEyE(6) y el LR(4).

**Tabla 13**

*Co-ocurrencias de códigos / relación*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	● B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	37	0.31
2	LS	● B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	9	0.1
3	LS	● B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	6	0.08
4	LT	● B1a Carisma Gr=28	5	0.06
5	LT	● B1d Consideración individualizada Gr=36	4	0.04
6	LS	● B2a La persona asume la posición de servicio Gr=21	4	0.05
7	LEyE	● B3b Valores institucionales Gr=27	3	0.04
8	LEyE	● B3c Trabajo en equipo Gr=32	3	0.03
9	LEyE	● B3e Se predispone a las personas para la colaboración Gr=20	3	0.04
10	LR	● B4ai Conciencia de uno mismo Gr=25	3	0.04
11	LR	● B4aii Autogestión Gr=42	3	0.03
12	LR	● B4bi Conciencia social Gr=36	3	0.03
13	LT	● B1c Estimulación intelectual Gr=18	2	0.03
14	LT	● B1b Inspiración Gr=33	1	0.01
15	LS	● B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	1	0.01
16	LEyE	● B3a Convicciones morales Gr=11	1	0.01
17	LEyE	● B3d Responsabilidad social Gr=10	1	0.01
18	LEyE	● B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.01

Considerando el código Relación éste co-ocurre con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo, tomadas en cuenta en este estudio, destaca el liderazgo ético y espiritual y en un segundo plano con las mismas proporciones al resto de las perspectivas. Se subraya que los códigos: Relación/ B4bii Gestión de las relaciones, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (37).

En segundo lugar, en la Tabla 14 se tiene el **código A2b (Acompañamiento)** con **13** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(3), LS(4), LEyE(3) y LR(3).

**Tabla 14**

*Co-ocurrencias de códigos / acompañamiento*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	24	0.2
2	LT	• B1d Consideración individualizada Gr=36	23	0.39
3	LT	• B1c Estimulación intelectual Gr=18	3	0.05
4	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	3	0.04
5	LR	• B4bi Conciencia social Gr=36	3	0.04
6	LT	• B1b Inspiración Gr=33	2	0.03
7	LS	• B2a La persona asume la posición de servicio Gr=21	2	0.03
8	LS	• B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	2	0.03
9	LEyE	• B3c Trabajo en equipo Gr=32	2	0.03
10	LEyE	• B3e Se predispone a las personas para la colaboración Gr=20	2	0.03
11	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	2	0.02
12	LS	• B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	1	0.01
13	LEyE	• B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.02

En relación al código Acompañamiento, su co-ocurrencia es con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo, destacando el liderazgo de servicio y en un segundo plano con las mismas proporciones el resto de las perspectivas. Se subraya que los códigos: Acompañamiento/ B4bii Gestión de las relaciones con B1d Consideración individualizada, tienen las frecuencias más altas con citas que co-ocurren (24 y 23 respectivamente).

En tercer lugar, en la Tabla 15 se tiene el **código A2d (Dimensión corporativa)** con **11** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(3), LS(2), LEyE(4) y LR(2).

**Tabla 15***Co-ocurrencias de códigos / dimensión corporativa*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LT	● B1b Inspiración Gr=33	5	0.08
2	LR	● B4aii Autogestión Gr=42	5	0.07
3	LR	● B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	4	0.03
4	LEyE	● B3b Valores institucionales Gr=27	3	0.05
5	LEyE	● B3c Trabajo en equipo Gr=32	3	0.05
6	LT	● B1c Estimulación intelectual Gr=18	2	0.04
7	LS	● B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	2	0.04
8	LT	● B1d Consideración individualizada Gr=36	1	0.01
9	LS	● B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	1	0.01
10	LEyE	● B3a Convicciones morales Gr=11	1	0.02
11	LEyE	● B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.02

Se observa que el código Dimensión Corporativa co-ocurre con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo, resalta el liderazgo ético y espiritual y en menor proporción el resto de las perspectivas. Se subraya que los códigos: Dimensión Corporativa/ B1b Inspiración con B4aii Autogestión, tienen las frecuencias más altas con citas que co-ocurren (5).

En cuarto lugar, en la Tabla 16 se tiene el **código A2c (Equipos)** con **10** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(3), LS(2), LEyE(3) y LR(2).

**Tabla 16***Co-ocurrencias de códigos / equipos*

No. Consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LEyE	● B3c Trabajo en equipo Gr=32	27	0.82
2	LR	● B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	20	0.19
3	LT	● B1b Inspiración Gr=33	11	0.22
4	LR	● B4aii Autogestión Gr=42	10	0.17
5	LS	● B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	9	0.16
6	LS	● B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	6	0.13

7	LT	● B1d Consideración individualizada Gr=36	3	0.05
8	LT	● B1c Estimulación intelectual Gr=18	1	0.02
9	LEyE	● B3a Convicciones morales Gr=11	1	0.03
10	LEyE	● B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.02

Con el código Equipos, se tiene co-ocurrencia con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo, destacando con mayor presencia el liderazgo transformacional y el ético y espiritual y en menor proporción el de servicio y el resonante. Se subraya que los códigos: Equipos/ B3c Trabajo en equipo con B4bii Gestión de las relaciones, tienen las frecuencias más altas con citas que co-ocurren (27 y 20 respectivamente).

### 7.8. Tercer Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias

#### Estratégicas *versus* Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo

En el tercer análisis de la información se observa lo siguiente considerando la Figura 28. En primer lugar en la Tabla 17 se tiene el **código A3f (Gestión)** con el mayor número de co-ocurrencias, **14**, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(3), LS(3), LEyE(5) y el LR(3).

**Tabla 17**

*Co-ocurrencias de códigos / gestión*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	● B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	4	0.04
2	LT	● B1a Carisma Gr=28	3	0.07
3	LR	● B4bi Conciencia social Gr=36	3	0.06
4	LT	● B1b Inspiración Gr=33	2	0.04
5	LS	● B2a La persona asume la posición de servicio Gr=21	2	0.05
6	LEyE	● B3c Trabajo en equipo Gr=32	2	0.04
7	LEyE	● B3e Se predispone a las personas para la colaboración Gr=20	2	0.05
8	LEyE	● B3f Integridad y sinceridad Gr=15	2	0.06
9	LR	● B4aaii Autogestión Gr=42	2	0.03
10	LT	● B1c Estimulación intelectual Gr=18	1	0.03
11	LS	● B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	1	0.02
12	LS	● B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	1	0.02

13	LEyE	• B3a Convicciones morales Gr=11	1	0.03
14	LEyE	• B3b Valores institucionales Gr=27	1	0.02

El código Gestión co-ocurre con las cuatro perspectivas de liderazgo resaltando el liderazgo ético y espiritual y en un segundo plano con las mismas proporciones el resto de las perspectivas. Se acentúa que los códigos: Gestión/ B4bii Gestión de las relaciones, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (4).

En segundo lugar, se tiene a dos códigos:

En la Tabla 18 el **código A3a (Conocimiento de la misión)** con **13** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(2), LS(3), LEyE(5) y el LR(3).

**Tabla 18**

*Co-ocurrencias de códigos / conocimiento de la misión*

No. Consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LEyE	• B3b Valores institucionales Gr=27	8	0.18
2	LT	• B1b Inspiración Gr=33	6	0.11
3	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	6	0.1
4	LR	• B4bi Conciencia social Gr=36	4	0.07
5	LT	• B1a Carisma Gr=28	3	0.06
6	LS	• B2a La persona asume la posición de servicio Gr=21	2	0.04
7	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	2	0.03
8	LEyE	• B3e Se predispone a las personas para la colaboración Gr=20	2	0.05
9	LEyE	• B3f Integridad y sinceridad Gr=15	2	0.05
10	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	2	0.02
11	LS	• B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	1	0.02
12	LEyE	• B3c Trabajo en equipo Gr=32	1	0.02
13	LEyE	• B3d Responsabilidad social Gr=10	1	0.03

Observando el código Conocimiento de la misión éste co-ocurre con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo, destaca el liderazgo ético y espiritual y en un segundo plano con las mismas proporciones al resto de las perspectivas. Se acentúa que el código:

Conocimiento de la misión/ B3b Valores institucionales, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (8).

Y en la Tabla 19 el **código A3c (Diálogo)** con **13** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(3), LS(3), LEyE(4) y LR(3).

**Tabla 19**

*Co-ocurrencias de códigos / diálogo*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	12	0.11
2	LT	• B1b Inspiración Gr=33	5	0.09
3	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	5	0.08
4	LEyE	• B3c Trabajo en equipo Gr=32	5	0.09
5	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	5	0.08
6	LS	• B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	3	0.06
7	LT	• B1c Estimulación intelectual Gr=18	1	0.02
8	LT	• B1d Consideración individualizada Gr=36	1	0.02
9	LS	• B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	1	0.02
10	LEyE	• B3b Valores institucionales Gr=27	1	0.02
11	LEyE	• B3d Responsabilidad social Gr=10	1	0.03
12	LEyE	• B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.02
13	LR	• B4bi Conciencia social Gr=36	1	0.02

Observando el código Diálogo éste co-ocurre con las cuatro perspectivas teóricas de liderazgo, se enfatiza el liderazgo ético y espiritual y en un segundo plano con las mismas proporciones al resto de las perspectivas. Se acentúa que los códigos: Diálogo/ B4bii Gestión de las relaciones, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (12).

En tercer lugar, en la Tabla 20 se tiene el **código A3b (Entorno)** con **11** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(1), LS(3), LEyE(4) y LR(3).



**Tabla 20***Co-ocurrencias de códigos / entorno*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	• B4bi Conciencia social Gr=36	11	0.18
2	LT	• B1b Inspiración Gr=33	7	0.11
3	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	7	0.1
4	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	4	0.06
5	LEyE	• B3d Responsabilidad social Gr=10	4	0.1
6	LS	• B2a La persona asume la posición de servicio Gr=21	2	0.04
7	LS	• B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	2	0.04
8	LEyE	• B3e Se predispone a las personas para la colaboración Gr=20	2	0.04
9	LEyE	• B3b Valores institucionales Gr=27	1	0.02
10	LEyE	• B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.02
11	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	1	0.01

El código Entorno co-ocurre con las cuatro perspectivas de liderazgo resaltando el liderazgo ético y espiritual y en un segundo plano el resto de las perspectivas en menor proporción. Se acentúa que los códigos: Entorno/ B4bi Conciencia social, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (11).

En cuarto lugar, se tiene a dos códigos:

En la Tabla 21 el código **A3d (Justicia y ecología)** con **4** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(1), LS(0), LEyE(1) y LR(2).

**Tabla 21***Co-ocurrencias de códigos / justicia y ecología*

No. Consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LEyE	• B3d Responsabilidad social Gr=10	2	0.13
2	LT	• B1b Inspiración Gr=33	1	0.03
3	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	1	0.02
4	LR	• B4bi Conciencia social Gr=36	1	0.02

El código Justicia y Ecología co-ocurre solo con tres perspectivas de liderazgo, observando con mayor presencia el liderazgo resonante.

Y en la Tabla 22 el **código A3e (Estrategia)** con **4** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(2), LS(0), LEyE(0) y LR(2).

**Tabla 22**

*Co-ocurrencias de códigos / estrategia*

No. Consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LR	● B4aii Autogestión Gr=42	2	0.04
2	LT	● B1b Inspiración Gr=33	1	0.02
3	LT	● B1c Estimulación intelectual Gr=18	1	0.03
4	LR	● B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	1	0.01

El código Estrategia co-ocurre solo con dos perspectivas de liderazgo, el resonante y el transformacional.

Nota: Al analizar los códigos: gestión, justicia y ecología y estrategia, se apreciaron las frecuencias más bajas en las citas que co-ocurren, por lo anterior se decidió no tomarlos en cuenta para el diseño del modelo.

### **7.9. Cuarto Análisis de la Información: Cat. A / Temas Ignacianos / Competencias**

#### **Transversales versus Cat. B / Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo**

En el cuarto análisis de la información considerando la Figura 28, se observa lo siguiente:

En primer lugar, se tienen dos códigos:

En la Tabla 23 el **código A4a (Decisiones)** con **13** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(3), LS(3), LEyE(3) y el LR(4).

**Tabla 23***Co-ocurrencias de códigos / decisiones*

No. Consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LS	• B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	10	0.2
2	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	6	0.05
3	LT	• B1d Consideración individualizada Gr=36	4	0.06
4	LT	• B1b Inspiración Gr=33	3	0.04
5	LEyE	• B3c Trabajo en equipo Gr=32	3	0.04
6	LR	• B4aaii Autogestión Gr=42	3	0.04
7	LS	• B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	2	0.03
8	LT	• B1c Estimulación intelectual Gr=18	1	0.02
9	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	1	0.01
10	LEyE	• B3b Valores institucionales Gr=27	1	0.02
11	LEyE	• B3f Integridad y sinceridad Gr=15	1	0.02
12	LR	• B4ai Conciencia de uno mismo Gr=25	1	0.02
13	LR	• B4bi Conciencia social Gr=36	1	0.01

El código Decisiones co-ocurre con las cuatro perspectivas de liderazgo destacando el liderazgo resonante, en segundo plano el resto de las perspectivas en la misma proporción. Sobresale que los códigos: Decisiones/ B2d Toma de decisiones compartida, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (10).

En la Tabla 24 el código **A4b (Cambio)** con **13** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(4), LS(3), LEyE(2) y LR(4).

**Tabla 24***Co-ocurrencias de códigos / cambio*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LT	• B1b Inspiración Gr=33	6	0.13
2	LR	• B4aaii Autogestión Gr=42	4	0.07
3	LR	• B4bi Conciencia social Gr=36	3	0.06
4	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	3	0.03
5	LT	• B1a Carisma Gr=28	2	0.04
6	LS	• B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional Gr=22	2	0.05

7	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	2	0.04
8	LT	• B1c Estimulación intelectual Gr=18	1	0.03
9	LT	• B1d Consideración individualizada Gr=36	1	0.02
10	LS	• B2a La persona asume la posición de servicio Gr=21	1	0.02
11	LEyE	• B3d Responsabilidad social Gr=10	1	0.03
12	LEyE	• B3e Se predispone a las personas para la colaboración Gr=20	1	0.03
13	LR	• B4ai Conciencia de uno mismo Gr=25	1	0.02

El código Cambio co-ocurre con las cuatro perspectivas de liderazgo destacando el liderazgo resonante y el transformacional, en segundo plano el resto de las perspectivas en menor proporción. Destaca que los códigos: Cambio/ B1b Inspiración, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (6).

En segundo lugar se tiene en la Tabla 25 el código A4c (**Reflexión compartida**) con 9 co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(3), LS(2), LEyE(2) y el LR(2).

**Tabla 25**

*Co-ocurrencias de códigos / reflexión compartida*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LS	• B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	11	0.24
2	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	9	0.07
3	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	6	0.1
4	LEyE	• B3c Trabajo en equipo Gr=32	6	0.1
5	LT	• B1b Inspiración Gr=33	4	0.06
6	LR	• B4aiii Autogestión Gr=42	4	0.06
7	LT	• B1d Consideración individualizada Gr=36	3	0.05
8	LT	• B1c Estimulación intelectual Gr=18	2	0.04
9	LEyE	• B3f Integridad y sinceridad Gr=15	2	0.04

El código Reflexión Compartida co-ocurre con las cuatro perspectivas de liderazgo destacando el liderazgo transformacional, en segundo plano el resto de las perspectivas en

la misma proporción. Destaca que los códigos: Reflexión Compartida / B2d Toma de decisiones compartida, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (11).

En tercer lugar se tiene en la Tabla 26 el **código A4d (Consulta)** con **8** co-ocurrencias, este rasgo del liderazgo ignaciano tiene relación con el LT(1), LS(2), LEyE(3) y el LR(2).

**Tabla 26**

*Co-ocurrencias de códigos / consulta*

No. consecutivo	Lid	Cat. B: Código	Conteo	Coef.
1	LS	• B2d Toma de decisiones compartida Gr=23	9	0.24
2	LS	• B2c Promoción de un sentido de comunidad Gr=36	3	0.05
3	LR	• B4bii Gestión de las relaciones Gr=97	3	0.03
4	LT	• B1c Estimulación intelectual Gr=18	1	0.02
5	LEyE	• B3a Convicciones morales Gr=11	1	0.03
6	LEyE	• B3b Valores institucionales Gr=27	1	0.02
7	LEyE	• B3c Trabajo en equipo Gr=32	1	0.02
8	LR	• B4aii Autogestión Gr=42	1	0.02

El código Consulta co-ocurre con las cuatro perspectivas de liderazgo destacando el liderazgo ético y espiritual, en segundo plano en la misma proporción el transformacional y el de servicio. Se subraya que los códigos: Consulta/B2d Toma de decisiones compartida, tienen la frecuencia más alta con citas que co-ocurren (9).

## Anexo E

### 7.10. Relaciones de las Competencias del Modelo con los Códigos de los Rasgos de las Perspectivas Teóricas de Liderazgo

**Tabla 27**

*Competencias personales del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo*

<b>Competencias Personales del modelo y su relación con códigos de los rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	
Autoconocimiento	B4ai Conciencia de uno mismo LR
Espiritualidad	B3b Valores institucionales LEyE
Autorregulación	B4aii Autogestión LE B1a Carisma LT
Talante	B1c Estimulación intelectual LT B4bii Gestión de las relaciones LR B4aii Autogestión LR
Autorregulación	B4bii Gestión de las relaciones LR

Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante

**Tabla 28**

*Competencias sociales del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo*

<b>Competencias Sociales del modelo y su relación con códigos de los rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	
Equipos	B1b Inspiración LT
	B2c Promoción de un sentido de comunidad LS
	B2d Toma de decisiones compartida LS
	B3c Trabajo en equipo LEyE
	B4aii Autogestión LR
Relación	B4bii Gestión de las relaciones LR
	B2b Se promueve que las personas sean estimuladas a ser ellas mismas en su vida personal y profesional LS
	B2c Promoción de un sentido de comunidad LS
Acompañamiento	B4bii Gestión de las relaciones LR
	B1d Consideración individualizada LT
Dimensión corporativa	B4bii Gestión de las relaciones LR
	B1b Inspiración LT
	B4aii Autogestión LR
	B4bii Gestión de las relaciones LR

Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante

**Tabla 29**

*Competencias estratégicas del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo*

<b>Competencias Estratégicas del modelo y su relación con códigos de los rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	
Diálogo	B4bii Gestión de las relaciones LR B1b Inspiración LT
Entorno	B4aii Autogestión LR B4bi Conciencia social LR
Conocimiento de la misión	B1b Inspiración LT B3b Valores institucionales LEyE B4aii Autogestión LR

Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante

**Tabla 30**

*Competencias transversales del modelo y sus relaciones con las perspectivas teóricas de liderazgo*

<b>Competencias Transversales del modelo y su relación con códigos de los rasgos de las perspectivas teóricas de liderazgo</b>	
Reflexión compartida	B2c Promoción de un sentido de comunidad LS
	B2d Toma de decisiones compartida LS
	B3c Trabajo en equipo LEyE
Decisiones	B4bii Gestión de las relaciones LR
	B2d Toma de decisiones compartida LS
Consulta	B4bii Gestión de las relaciones LR
Cambio	B2d Toma de decisiones compartida LS
	B1b Inspiración LT

Nota: LT= Liderazgo Transformacional, LS= Liderazgo de Servicio, LEyE= liderazgo Ético y Espiritual, LR= Liderazgo Resonante