

# Llamados a liderar

## Nuestro enfoque para el aprendizaje - REFLEXIÓN



Preguntarse por lo que deseo al inicio de esta unidad



Pedir la gracia que todo mi ser se abra a Dios



Imaginar que estos textos están dirigidos a mí personalmente, y anotar las repuestas

**Gracia:** que crezcamos en nuestro ser, saber y hacer para servir de una manera más fructífera.

**Contexto:** Nueve meses después de su convalecencia en Loyola, Ignacio cambió su vida por completo y, abandonándolo todo, partió como peregrino para llegar a Tierra Santa. Durante el trayecto se detuvo en una cueva de Manresa, un pequeño pueblo cercano a la montaña de Montserrat. Allí pasó el segundo año de su nueva vida y fue el lugar donde tuvo su segunda conversión. Él comparte sobre estas experiencias formadoras en su autobiografía.

"En este tiempo le trataba Dios de la misma manera que trata un maestro de escuela a un niño, enseñándole; y ora esto fuese por su rudeza y grueso ingenio, o porque no tenía quien le enseñase, o por la firme voluntad que el mismo Dios le había dado para servirle, claramente él juzgaba y siempre ha juzgado que Dios le trataba desta manera; antes si dudase en esto, pensaría ofender a su divina majestad: y algo desto se puede ver por los cinco puntos siguientes."

Autobiografía de San Ignacio [27]

"Una vez iba por su devoción a una iglesia, que estaba poco más de una milla de Manresa, que creo yo que se llama san Pablo, y el camino va junto al río; y yendo así en sus devociones, se sentó un poco con la cara hacia el río, el cual iba hondo. Y estando allí sentado se le empezaron abrir los ojos del entendimiento; y no que viese alguna visión, sino entendiendo y conociendo muchas cosas, tanto de cosas espirituales, como de cosas de la fe y de letras; y esto con una ilustración tan grande, que le parecían todas las cosas nuevas. Y no se puede declarar los particulares que entendió entonces, aunque fueron muchos, sino que recibió una grande claridad en el entendimiento; de manera que en todo el discurso de su vida, hasta pasados sesenta y dos años, coligiendo todas cuantas ayudas haya tenido de Dios, y todas cuantas cosas ha sabido, aunque las ayunte todas en uno, no le parece haber alcanzado tanto, como de aquella vez sola. Y esto fue en tanta manera de quedar con el entendimiento ilustrado, que le parecía como si fuese otro hombre y tuviese otro intelecto, que tenía antes."

Autobiografía de San Ignacio [30]

### Preguntas para reflexionar

- ¿Qué puede ayudarnos a emprender este viaje con la mente abierta a lo que vendrá?
- ¿Qué cosas pueden limitar nuestro aprendizaje?

# Llamados a liderar

## Nuestro enfoque para el aprendizaje - EJERCICIO

### EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE EN EL PASADO

**Tome unos minutos para pensar en los momentos claves de los últimos años en los que ha aumentado su capacidad de aprendizaje. Estos pueden estar relacionados con:**

- aceptar un nuevo trabajo
- asumir más responsabilidades de gestión
- trabajar en un equipo diverso
- encontrar información relevante para sus desafíos actuales
- descubrir datos interesantes o nuevas ideas que estimulen la mente
- ser conmovidos por experiencias compartidas por otros
- pasar por períodos de fracaso u otras dificultades personales
- ...

#### ***Reflexionando sobre nuestra experiencia***

- ¿Qué revelan estas experiencias sobre su aprendizaje? (¿Aprende más eficazmente leyendo información, escuchando a otros, intercambiando puntos de vista distintos, involucrándose, trabajando con otras personas, trabajando solo/a ...?)
- ¿Cómo le ayudaron estas experiencias a crecer y madurar? ¿Qué dirían los demás sobre el crecimiento que se produjo en usted? (habilidades adquiridas, cambio de comportamiento, ...)
- ¿Qué experiencias fueron particularmente estresantes y/o desafiantes? ¿Por qué? ¿Qué apoyo necesita?
- ¿Qué experiencias le han transformado de alguna manera? ¿Qué posibilitó esta transformación?

#### **Maximizando el viaje de aprendizaje actual**

- En el viaje de aprendizaje actual, ¿qué tipo de apoyo funciona mejor para usted? ¿Qué tipo de desafíos motivan su crecimiento?
- ¿Qué experiencias nuevas está dispuesto(a) a probar?

#### EJERCICIO ADICIONAL

- Actualmente no hay ejercicios adicionales para esta sección.

# Llamados a liderar

## Nuestro enfoque para el aprendizaje - APORTES

### INTRODUCCIÓN

La investigación muestra que los programas de liderazgo a menudo no generan el cambio deseado en los participantes debido a una serie de problemas, que incluyen:

- Centrarse en el contenido y la información en lugar del desarrollo y el crecimiento personal.
- No vincular el aprendizaje con las realidades de los participantes y traducirlo en acciones que aborden sus desafíos cotidianos.
- Considerar a los participantes de forma aislada en lugar de involucrarlos como miembros de redes interdependientes de partes interesadas que pueden apoyarlos, asesorarlos y hacerlos responsables (cuando se comprometen adecuadamente) o resistirse a ellos si se ven perturbados por los comportamientos de los participantes.
- Diseñar el programa como un evento único en lugar de un proceso de aprendizaje continuo.

El aprendizaje, el cambio y el desarrollo pueden ser difíciles de conseguir y mantener en el tiempo. El objetivo de esta sección es ayudar a los alumnos a comprender cómo se desarrollan y aprenden los adultos, presentando un programa de aprendizaje enfocado en la formación de adultos.

### IDEAS PRINCIPALES

Basándose en la teoría del desarrollo de adultos, Ellie Drago-Severson define el crecimiento como "el aumento de nuestras capacidades cognitivas, afectivas (emocionales), interpersonales e intrapersonales que nos permiten gestionar mejor las complejas demandas de la enseñanza, el aprendizaje, el liderazgo y la vida". (Drago-Severson 2004). A medida que crecemos en estas capacidades, podemos tener perspectivas más amplias sobre los demás y sobre nosotros mismos. A continuación presentamos dos enfoques complementarios para el desarrollo del liderazgo, a saber, el aprendizaje horizontal y vertical.

**El aprendizaje horizontal** consiste en desarrollar nuestros conjuntos de habilidades (competencias). Este aprendizaje:

- Aumenta lo que usted sabe y fortalece la experiencia técnica al absorber más información
- Es esencial para utilizar técnicas conocidas para resolver problemas claramente definidos.
- Desarrolla conocimientos, habilidades y comportamientos funcionales que fortalecen el conjunto de las herramientas de liderazgo.

**El aprendizaje vertical** trata de la autotransformación (mentalidad en evolución). Este aprendizaje:

- Mejora la forma en que usted interpreta los acontecimientos y da sentido al mundo, a menudo transformando su perspectiva (sus formas de conocer),
- Es esencial para abordar nuevos y complejos problemas
- Ayuda a cultivar relaciones de alto nivel
- Desarrolla su complejidad mental y su inteligencia emocional
- Aumenta su capacidad para reconocer patrones
- Le ayuda a navegar por circunstancias inciertas que cambian rápidamente

Aunque el aprendizaje horizontal constituye una parte importante del desarrollo del liderazgo, se centra principalmente en los conocimientos y habilidades que los individuos adquieren mientras operan en una etapa específica de crecimiento y desarrollo (en un nivel determinado de complejidad cognitiva, emocional y relacional). Por otro lado, el aprendizaje vertical se centra en mirar hacia dentro y aumentar la capacidad mental y emocional de los individuos (transformando su forma de pensar, sentir, conocer y relacionarse con el mundo...).

Este modelo de aprendizaje se basa en la investigación del Dr. Robert Kegan, Universidad de Harvard (1982, 1994 y 2000) sobre la teoría del desarrollo constructivo y el trabajo del Dr. William Torbert, Boston College. (Puede realizar el ejercicio "[Perfil de liderazgo global](#)").

La investigación reveló que los seres humanos encuentran sentido a sus experiencias de aprendizaje, de vida y del mundo de formas cualitativamente diferentes. En cuatro fases comunes en la edad adulta se resume la forma vertical de conocer y percibir el mundo ([ver gráfico](#)).

- El modo de **conocimiento instrumental** (basado en reglas, haciendo las cosas "de la manera correcta").
- El modo de **conocimiento socializador** (centrado en el otro, reflexivo, capaz de pensar, abstracto y considera las opiniones de los demás. La aprobación y la aceptación de los demás son muy importantes para ellos).
- La forma de conocimiento de **autoría propia** (tiene la capacidad de desarrollar y tomar la iniciativa al servicio de la visión personal y las metas generando su propio sistema de valores interno. Está limitado por la incapacidad de reconocer que los demás puedan tener perspectivas opuestas capaces de informar a las suyas).

- En etapas superiores de desarrollo (la forma **de conocimiento autotransformante**), los individuos tienen sus propias ideologías y perspectivas autogeneradas, pero al mismo tiempo son capaces de tomar cierta distancia y reconocerlas como limitadas/parciales.

Estas formas de conocimiento conforman la manera en que los individuos entienden sus funciones y responsabilidades, cómo perciben el liderazgo, cómo se relacionan con los demás e, igualmente importante, qué apoyo y qué retos necesitan para crecer y desarrollarse. (Drago-Severson, 2004).

**Un entorno seguro y desafiante:** La intención de cualquier experiencia de aprendizaje es crear el contexto y las condiciones que fomenten el aprendizaje y el crecimiento formativo para apoyar a los participantes en su vocación y misión de liderazgo. Si bien la exploración de las competencias es clave, las experiencias transformacionales buscan explorar formas de ampliar no sólo las habilidades y los conocimientos, sino también nuestras capacidades como aprendices y líderes. El crecimiento en nuestras formas de conocer encontrando un sentido a la vida, no siempre es cómodo o fácil y a veces puede ser doloroso, ya que implica pérdidas. En consecuencia, facilitar la experiencia de aprendizaje implica crear intencionadamente un entorno en el que las personas se sientan apoyadas, pero también desafiadas y estimuladas. Además porque somos ignacianos, nos enfocamos apoyando con esperanza, la formación de líderes gestionando sus competencias mentales, emocionales y prácticas.

**¿Por qué un "entorno de contención"?** Aprender nuevas formas de ser no es cómodo ni fácil y a veces puede ser doloroso. Suele ocurrir cuando las personas se sienten seguras pero también desafiadas; aceptadas por lo que son pero también animadas a crecer; apoyadas pero también criticadas. A medida que van creciendo, necesitan mucho apoyo ya que pueden aferrarse al pasado, (su antiguo yo). El proceso lleva a un reequilibrio de la persona encontrando el sentido de su conversión.

En la literatura sobre liderazgo, el término para este espacio seguro pero desafiante es "sostener" "crear un ambiente de contención".

- La idea de "sostener" vino del trabajo pediátrico del Dr. D.W. Winnicott, donde consideró que "las bases de la salud las pone la madre ordinaria en su cuidado amoroso ordinario de su propio bebé "(Winnicott, 1973). Usó el término para referirse a los diferentes tipos de cuidados y desafíos necesarios para apoyar el desarrollo de un bebé.

- Kegan (1982) extendió la aplicación del entorno de contención para un ser humano a toda la vida, ya que necesitamos diferentes formas de apoyo y desafíos para poder seguir creciendo a lo largo de nuestra vida.
- El entorno de contención puede ser físico, virtual o relacional, pero lo más importante es que es una atmósfera en la que las personas deben sentirse lo suficientemente seguras para abordar cuestiones difíciles.

### **¿Qué hace que los entornos de contención sean eficaces?**

Entornos de espera efectivos que apoyan a los adultos en el crecimiento que se necesita:

- Ofrezca un equilibrio saludable entre un gran apoyo y un gran desafío:
  1. En primer lugar, es necesario "apoyar fuertemente" en el encuentro con un sujeto desde el donde ella o él se encuentren (en el momento presente en el que generan sentido). En otras palabras, debe reconocer, honrar y confirmar quién es la persona, sin una necesidad urgente de empujar o exigir un cambio.
  2. A continuación, hay que "soltar" (cuando la persona esté preparada) ofreciendo ayuda para que la persona crezca y desarrolle su nueva forma de conocer.
  3. Por último, tienen que "acompañar" para proporcionar continuidad, disponibilidad y estabilidad a medida que la persona va demostrando y desarrollando nuevas capacidades internas.
- Ser receptivo a las necesidades únicas y rápidamente cambiantes de cada individuo. De hecho, cada persona experimenta las oportunidades de aprendizaje de forma diferente, según la forma en que interpreta estas experiencias (su forma actual de conocimiento y percepción) y sus necesidades de desarrollo; en consecuencia, cada alumno necesita diferentes apoyos o retos para crecer. (Drago-Severson, 2004)

### **Nota Ignaciana**

Para quienes están familiarizados con la Primera Semana de los Ejercicios Espirituales, una de las gracias clave o frutos de la primera fase del retiro es que la persona se dé cuenta de que es amada por Dios incluso como pecador. Esta experiencia de ser a la vez imperfecto y perfectamente amado por Dios es la base y fundamento para responder libremente a ese amor a través de una conversión personal más profunda y una imitación más fiel de Cristo. Esta gracia aparentemente paradójica ayuda aliviarnos de la creencia errónea de que tenemos que hacer algo especial para ser amados o suplicar que Dios nos ame. No, el amor de Dios es el punto de partida para todo el aprendizaje, crecimiento y maduración que siguen.

En el contexto de un programa de desarrollo del liderazgo, la creación de un "ambiente de contención adecuado" no es una tarea fácil. De hecho, el tipo de complejidad en el que se centra la madurez y el aprendizaje vertical no es algo que pueda enseñarse o desarrollarse leyendo un libro. Esta evolución depende de la disposición interna de los participantes, su voluntad de aceptar la incertidumbre y su disposición a superar los miedos, a desprenderse de los resultados específicos deseados y a abrirse a nuevas posibilidades. En muchos sentidos, los Ejercicios Espirituales de San Ignacio son un poderoso vehículo para este tipo de crecimiento y desarrollo interior (McCallum, 2001). De la misma manera que los Ejercicios propician un ambiente adecuado para encontrarse con Dios, un director espiritual, colabora en el desafío del seguimiento de la vida y el ministerio de Jesús, sabiendo que hay muchas condiciones internas y externas que intervienen en el trabajo y el servicio del liderazgo.

**Prácticas para apoyar el aprendizaje:** En el contexto del liderazgo, el crecimiento vertical o de desarrollo personal proviene de la experiencia de comprometerse profundamente con situaciones cada vez más complejas personales y con los demás. Cuatro prácticas sugeridas por Ellie Drago-Severson pueden apoyar este tipo de crecimiento:

- *Trabajo en equipo* (abre la comunicación, disminuye el aislamiento, permite compartir el liderazgo, ayuda a superar la resistencia al cambio, les invita a cuestionar sus supuestos...)
- *Tutoría y ser tutelado* (apoyar individualmente el crecimiento de cada uno en función de nuestras necesidades de desarrollo, compartiendo experiencias y retroalimentación,...)
- *Experiencias de flexibilidad del liderazgo* (estas experiencias ayudan a los adultos a asumir su propia autoridad, descubrir sus suposiciones, probar nuevas formas de trabajar, ...)
- *La investigación colaborativa* (la resolución de problemas en colaboración y el diálogo compartido ayudan a las personas a ser más conscientes de sus supuestos y creencias, y a desarrollar perspectivas más complejas a través de la escucha y el aprendizaje).

## PENSAMIENTO FINAL

Un monje en sus viajes encontró una vez una piedra preciosa y la guardó. Un día se encontró con un viajero, y cuando abrió su bolsa para compartir sus provisiones con él, el viajero vio la perla y le pidió al monje que se la diera. El monje lo hizo con gusto. El viajero partió con el inesperado regalo de la piedra preciosa, que le proporcionaría riqueza y seguridad para el resto de su vida. Sin embargo, unos días más tarde volvió en busca del monje, lo encontró, le devolvió la piedra y le suplicó: "Ahora dame algo mucho más precioso que esta piedra, por muy valiosa que sea. Dame aquello que te permitió dármela".

Extracto de Unencumbered by Baggage: El Padre Antonio de Mello: A Prophet for Our Times (Anand, India: Gujarat Sahitya Prakash, 1987), 43 de Carlos G. Valles

## APRENDIZAJES Y RESULTADOS ESPERADOS

1. Introducir la forma en que los adultos se desarrollan y aprenden
2. Explorar los marcos y las prácticas para promover un aprendizaje más profundo
3. Invitar a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que esperan obtener de esta experiencia

"Un hombre, por más que tenga todo lo que pueda satisfacerlo, será el más pobre y miserable de los seres si es incapaz de esfuerzo. Un día llegará en que se encontrará solo frente a sí mismo y si no sabe sobreponerse a las preocupaciones, las angustias, las inquietudes de la vida; si no sabe luchar, si no sabe resistir los instintos del egoísmo, si no busca más que su gozo, será uno más de los grandes vencidos de la vida"

Alberto Hurtado SJ



# Llamados a liderar

## Nuestro enfoque para el aprendizaje - RECURSOS

### Recursos Generales sobre liderazgo

Título	Autor/Editor	Año	Link
Desarrollo vertical del liderazgo- Parte 2	Nick Petrie/ Center for Creative Leadership	2015	<a href="#">Link</a>
Los cuatro pilares de la educación	Delors, Jacques/ El Correo de la UNESCO	1994	<a href="#">Link</a>
Enseñando a aprender a gente inteligente	Chris Argyris/ Harvard Business Review	1994	<a href="#">Link</a>
Los buenos líderes son buenos aprendices	Lauren A. Keating, Peter A. Heslin, Susan J. Ashford/ Harvard Business Review	2017	<a href="#">Link</a>

## Recursos Ignacianos

Título	Autor/Editor	Año	Link
El Relato del Peregrino, Autobiografía de San Ignacio de Loyola	Luis Gonçalves da Câmara	1553 y 1555	<a href="#">Link</a>
Aprender y enseñar a vivir en la incertidumbre	Augusto Hortal S.J./ Centro Virtual de Pedagogia Ignaciana	2020	<a href="#">Link</a>
Características del liderazgo ignaciano: una orientación que da fruto	Broscombe, Sarah / Centro Virtual de Pedagogia Ignaciana	2018	<a href="#">Link</a>
Identidad ignaciana: un modo de ser	Oscar Buroz S.J./ Centro Virtual de Pedagogia Ignaciana	2008	<a href="#">Link</a>

## Citas para pensar

- "Intenta aprender algo sobre todo y todo sobre algo." Thomas Huxley.

- "Cualquiera que para de aprender se hace viejo, tanto si tiene 20 como 80 años. Cualquiera que sigue aprendiendo permanece joven. Esta es la grandeza de la vida." Henry Ford.

- "Un hombre sabio puede aprender más de una pregunta estúpida de lo que un tonto puede aprender de una respuesta sabia." Bruce Lee

- "Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, que se la pida a Dios, que da generosamente a todos sin encontrar culpa, y le será concedida". Santiago 1:5

- "Si quieres ser útil a los demás, empieza por esmerarte contigo mismo; el fuego que ha de encender a los demás debe encenderse en casa". San Ignacio

- "Somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia, entonces, no es un acto, es un hábito." Aristóteles.

- "El cambio es siempre el resultado final de todo verdadero aprendizaje." Leo Buscaglia

- "Aprender no es prepararse para la vida. Aprender es la vida misma." John Dewey.