

Llamados a liderar

La naturaleza del trabajo de liderazgo - 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 seamos conscientes de la naturaleza, las exigencias y las implicaciones de nuestro trabajo de liderazgo.

"Mientras seguían su camino, él entró en cierta aldea, donde una mujer llamada Marta lo recibió en su casa. Tenía una hermana llamada María, que se sentaba a los pies del Señor y escuchaba lo que decía. Pero Marta estaba distraída con sus muchas tareas; Entonces ella se acercó a él y le preguntó: "Señor, ¿no te importa que mi hermana me haya dejado para hacer todo el trabajo yo sola? Dile entonces que me ayude'. Pero el Señor le respondió: 'Marta, Marta, estás preocupada y distraída por muchas cosas; hay necesidad de una sola cosa. María ha elegido la mejor parte, que no le será quitada ".

Lucas 10, 38-42

"Advierte el padre Leonard (y considere lo mismo que se dijo a sí mismo) que no se exceda en el trabajo, incluso por caridad genuina, hasta el punto en que parezca estar descuidando su salud corporal. Aunque a veces ocurren situaciones en las que un esfuerzo adicional es inevitable, no debe privarse del sueño pasando la noche en oración o permaneciendo despierto gran parte de la noche, como nos informan las personas cercanas a él. Lo que vale para el sueño se aplica también a la dieta y a cualquier otra cosa que se necesite, como he dicho, para la preservación de la salud. La moderación tiene poder de permanencia; lo que ejerce una tensión excesiva sobre el cuerpo no puede durar. Entienda, entonces, que la mente del Padre General sobre este asunto es que, en cualquier esfuerzo espiritual, académico o incluso corporal que emprenda, su caridad debe guiarse por la regla de la discreción; que debes salvaguardar la salud de tu propio cuerpo para ayudar a las almas de tus vecinos; y que en este asunto cada uno debe cuidar del otro, de hecho, de los dos ".

Una carta que el P. Juan Polanco (secretario de Ignacio) le escribió al jesuita Palmer, 334.

Pregunta para reflexionar

- En la última semana, ¿cuando se sintió sobrecargado en el trabajo y se olvidó de otras cosas importantes? (salud, amigos y familia, oración, etc.)

Llamados a liderar

La naturaleza del trabajo de liderazgo - EJERCICIOS

SU AGENDA DE LIDERAZGO

Piense en un día laboral normal, si es posible tome su último día en la oficina o en el lugar donde trabaja. Recuerde las actividades que ha realizado durante dos o tres horas del día que ha seleccionado.

Anote los tipos de tareas/actividades que realizó (llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones, redacción, descansos, interrupciones, etc.). Estime el tiempo que ha dedicado a cada una de éstas actividades y anote el tema que trató (dinero, recursos humanos, planificación, etc.). La siguiente tabla es un ejemplo:

Tiempo	Actividad	Tema	Duración
11:00	Reunión iniciada con el empleado	Despedir a alguien	5 min
11:05	Recibí una llamada urgente de un superior	Convocar una reunión	10 min
11:15	Reunión reanudada	Despedir a alguien	15 min

- ¿Cuántas actividades diferentes pudo detectar durante estas 2 o 3 horas?
- ¿Cuáles son los temas claves que cree que han ocupado más espacio en su agenda?
- En promedio, ¿cuánto dura cada actividad para usted?
- ¿Cuáles fueron sus sentimientos después de ese tiempo? (estrés, energía, aburrimiento, etc.)

DE LA REFLEXIÓN A LA ACCIÓN

Busque a alguien de su confianza para compartir con él (ella) sus reflexiones mientras examina la realidad de su trabajo. Pídale que haga el mismo ejercicio. ¿Qué similitudes y diferencias encuentra cuando comparten su propia experiencia?

EJERCICIO ADICIONAL

- En los "Documentos adicionales" encontrará un ejercicio llamado "Un día en la vida de..."

Llamados a liderar

La naturaleza del trabajo de liderazgo - FOLLETO

EJERCICIOS ADICIONALES SOBRE LA NATURALEZA DEL TRABAJO DE LIDERAZGO

UN DÍA EN LA VIDA DE....

Idea principal: en lugar de analizar su vida laboral diaria como líder, busque a alguien en una posición de liderazgo y sígalo durante 1 día analizando en detalle las actividades que realiza y cómo las hace.

Cómo funciona:

1. Seguir a un líder es una oportunidad única de experimentar el liderazgo de primera mano. Encuentre a la persona adecuada y pídale permiso para ver de cerca un día de su vida. A veces es útil intercambiar experiencias, pasar un día con la persona elegida y al día siguiente puede seguirla.

2. Toma notas de lo que observa e incluya sus impresiones.

3. Preste especial atención a cosas como: qué tipo de actividades hace, con quién habla, qué interrupciones encuentra (son externas o hechas por ellos mismos), cuánto tiempo invierte en cada tarea. Tome nota de sus puntos de agenda y observe qué cosas se esperaban y cuáles no, etc.

4. Al final del día, reflexione sobre la experiencia vivida junto al líder que ha seleccionado.

A. ¿Qué similitudes y diferencias encuentra con el trabajo que Ud. realiza?

B. ¿Qué puede mejorar de su trabajo después de observar a la otra persona?

C. ¿Qué comentarios puede darle a la persona a la que ha seguido durante el día?

PELICULAS SOBRE LIDERAZGO

Idea principal: A veces no tenemos personas a nuestro alrededor a las que podamos observar. Sin embargo, las películas son una forma excelente y divertida de aprender más sobre el liderazgo.

Elija una película protagonizada por hombres o mujeres y analice algunas escenas en detalle para ver cómo se representa el trabajo de liderazgo.

Cómo funciona:

1. Elija una película que muestre el trabajo de liderazgo. Aquí hay unos ejemplos:

a. El juego de la fortuna (Moneyball, 2011)

b. Invictus (Nelson Mandela)

c. Las sufragistas (2015)

2. Elija una escena que le gustaría analizar. Por ejemplo: en la hora más oscura la escena en la que Winston Churchill aparece por primera vez.
3. Tome nota de las diferentes acciones que realiza el líder. ¿Cuánto duran las actividades? ¿Cuántas interrupciones tiene? ¿Cómo está desempeñando su papel? ¿Cómo se adapta a las circunstancias?
4. Es útil comparar la lista que ha realizado con el documento de su día de trabajo que destaca las diferentes características de su trabajo de liderazgo.
5. ¿Ve similitudes y diferencias con su trabajo?

Llamados a liderar

La naturaleza del trabajo de liderazgo - APORTE

INTRODUCCIÓN

Si bien innumerables libros sobre liderazgo y administración ofrecen sus puntos de vista sobre lo que hace al "líder perfecto" al enfocarse en lo que los líderes deben hacer, constantemente se olvidan de mencionar lo que los líderes realmente hacen, lo cual es aún más revelador. El liderazgo ejemplar está lejos del sentido común o de las técnicas mecánicas. A medida que nos tomamos el tiempo para examinar la naturaleza y las características de nuestro propio trabajo, podemos enriquecer nuestra propia comprensión del liderazgo y nos volvemos más conscientes de sus implicaciones en las diferentes dimensiones de nuestra vida.

IDEAS PRINCIPALES

Cuando observe su agenda durante un período prolongado y examine el tiempo que le han tomado sus tareas, aprenderá mucho más sobre la naturaleza de su trabajo y probablemente note un patrón de conducta que Ud. sigue. Sus observaciones pueden confirmar o contradecir su comprensión actual de las actividades que Ud. cree que un líder debería dedicar tiempo. Quizás lo que observe está alineado con el análisis empírico de los expertos. Las encuestas sobre la naturaleza del trabajo de liderazgo desafían el mito del líder como una persona que siempre tiene el control, sentado detrás de un escritorio planificando para los próximos 10 años, y muestra que su responsabilidad a menudo se caracteriza por:

- Horas laborales largas (más de 8 horas diarias y labora los fines de semana)
- Un ritmo frenético y brevedad de las tareas (49% de las actividades que duran menos de 9 minutos)
- Fragmentación e interrupciones frecuentes (13 de cada 14 reuniones son ad hoc)
- Trabajo de composición abierta (no tiene final formal)
- Fuerte orientación a la acción y ausencia de reflexión (intensa en estímulo-respuesta)
- Intensidad en las relaciones personales (ya sean jerárquicas o laterales)
- Preferencia por la comunicación oral (60-90% del tiempo)

Las características anteriores tienen varias implicaciones y, si no se examinan, pueden afectar en gran medida la forma en que los líderes perciben y realizan sus funciones y la forma en que viven sus responsabilidades. Entre las amenazas involucradas, notamos: el riesgo de agotamiento y ansiedad, la trampa de quedar atrapado en la superficialidad y la conveniencia a expensas del propósito, el endurecimiento del corazón (menos empatía, cinismo), el entumecimiento emocional y el estancamiento de la creatividad, y muchas más.

¿Cómo podemos abordar esta serie de implicaciones y desafíos resultantes de la naturaleza del trabajo de liderazgo?

- La gestión de estos desafíos requiere que investiguemos continuamente nuestras suposiciones y comprensión del trabajo de liderazgo.
- Tener un propósito claro como guía para las decisiones diarias.
- Aprender a distinguir la anécdota de los síntomas (relevancia de la experiencia)
- También implica alternar entre el calor de la acción (golpear la pista de baile) y la reflexión estratégica (moverse al balcón) (Ronald Heifetz).
- Finalmente, requiere una conciencia desarrollada de nosotros mismos, de los demás y, lo que es más importante, del contexto en el que estamos operando. El contexto de nuestro trabajo de liderazgo afectará en gran medida nuestras responsabilidades y la forma en que trabajamos en nuestras posiciones (liderar un pequeño grupo de 5 personas en un contexto de guerra es bastante diferente de dirigir una universidad con 200 miembros en un país estable).

NOTA IGNACIANA

La tradición ignaciana ofrece muchas percepciones y prácticas que pueden ayudar a los líderes a enfrentar los desafíos de su trabajo (por ejemplo: considerar el contexto y las especificidades de cada situación, lugar, persona y otros factores; participar en prácticas contemplativas, recibir retroalimentación y apoyo, enfatizando el cuidado del cuerpo, (...). Los siguientes son extractos de las instrucciones de Ignacio a los jesuitas en el Concilio de Trento en 1546.

Sobre el cuidado de nosotros mismos:

[1] Deberíamos reservar una hora cada noche para informarnos mutuamente de lo que se ha hecho durante el día y lo que se debe hacer al día siguiente.

[2] Haremos votaciones o utilizaremos algún otro medio para ponernos de acuerdo sobre lo que ha pasado y lo que queda por hacer.

[3] Una noche se puede pedir a los demás que señalen las faltas que hayan notado, y la persona criticada no debe responder a menos que se le pida que explique por qué hizo lo que se ha encontrado mal.

[4] Otra noche otro hará lo mismo, y así sucesivamente, para que todos puedan ayudarse a crecer en caridad y en buena influencia alrededor.

[5] Cada mañana debemos mirar lo que pretendemos para ese día, y luego hacer examen de conciencia dos veces durante el día.

[6] Este horario debe ponerse en práctica cinco días después de nuestra llegada a Trento.

PENSAMIENTO FINAL

"Muy temprano en la mañana, cuando todavía estaba oscuro, Jesús se levantó, salió de la casa y se fue a un lugar solitario, donde rezaba. Simón y sus compañeros fueron a buscarlo, y cuando lo encontraron, exclamaron: "¡Todos te buscan!"

Marcos 1, 35-37.

APRENDIZAJES Y RESULTADOS ESPERADOS

1. Conectar con su experiencia diaria como líder.
2. Apreiciar las características e implicaciones inherentes del trabajo de liderazgo
3. Reflexión sobre las estrategias para gestionar mejor estos desafíos

"La mayor fortaleza del líder es su visión personal que comunica por el ejemplo de su vida diaria. Visión en este sentido no se refiere a un vago mensaje o a consignas adoptados del léxico de la corporación, como "traer buenas cosas a la o vida" ser "el supermercado del mundo"; por el contrario, la visión es algo intensamente personal, es el producto de madura reflexión: ¿Qué es lo que yo busco? ¿Qué quiero? ¿Cómo encajo en el mundo?"
Chris Lowney (2004) p.22

Llamados a liderar

La naturaleza del trabajo de liderazgo - RECURSOS

Recursos Generales sobre liderazgo

Título	Autor/Editor	Año	Link
El desafío del liderazgo. Sexta edición	James m. Kouzes, barry z. Posner/ Editorial Reverté	2018	Link
El Liderazgo efectivo	Sandra Ma Hutchinson Heath	2014	Link
Liderazgo y Gerencia	Daniel Romer Pernalete/ Blogger	2005	Link
El líder ¿nace o se hace?	Jorge Yarce/ Instituto Latinoamericano de liderazgo	2014	Link

Recursos Ignacianos

Título	Autor/Editor	Año	Link
Algunas precisiones sobre el liderazgo y, en particular, sobre el liderazgo ignaciano	Carlos Vásquez P. S.J./ Centro Virtual de Pedagogía Ignaciana	2003	Link
Obras completas de San Ignacio de Loyola	Ignacio Iparraguirre S.I., Cándido de Dalmases S.I./ Biblioteca de Autores cristianos	1963	Link
Constituciones de la Compañía de Jesús	Compañía de Jesús	1996	Link
El liderazgo al estilo de los jesuitas	Chris Lowney/ Centro Virtual de Pedagogía Ignaciana	2004	Link

Citas para pensar

"El secreto de un líder reside en las pruebas a las que se ha enfrentado a lo largo de toda su vida y en el hábito de acción que desarrolla al superar esas pruebas".

- Gail Sheehy

- La autoridad o el cuidado providente que la Sociedad tendrá con respecto a lo general, mirando siempre al bien universal y a la mayor edificación, comprenderá seis puntos que pueden ayudar a la gloria de Dios nuestro Señor [...] El segundo pertenece al cuidado de su cuerpo, para evitar que se exceda en los trabajos o en la excesiva severidad. Y el superior se dejará que se contenga y se conforme con lo que la Sociedad le ordene. - Const. 766,769

- No sólo de pan vive el hombre, sino de toda palabra que sale de la boca de Dios. -

Mateo 4:4

-Toda persona que hace crecer los "saberes" de este mundo, o los "haberés" de este mundo, para ponerlos al servicio de la humanidad, realiza una tarea de humanización del mundo.-Pedro Arrupe SJ (Décimo Congreso Internacional de Exalumnos Jesuitas de Europa, 1973)

- "El Liderazgo Ignaciano es un estilo de vida que, al servicio de la misión de Jesucristo, se inspira en los Ejercicios Espirituales, para orientar y acompañar el proceso de desarrollo humano en lo personal y comunitario, hacia la excelencia integral, en la formación de hombres y mujeres para los demás y con los demás."

- Carlos Vásquez P. S.J. (2003)