

EL LIDERAZGO DEL RECTOR EN NUESTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS¹

José Leonardo Rincón, S.J. ²

Introducción

Un día, siendo Rector del Colegio San Ignacio en Medellín, participé en una reunión convocada por el entonces alcalde educador Sergio Fajardo a todos los rectores de colegios públicos y privados de la ciudad. Una de las intervenciones estuvo a cargo de Héctor Arango, el Presidente de la Junta Directiva del ICONTEC³ quien afirmó sin más: *“Un Rector es el 60% de una institución educativa”*.

Debo confesar que la frase no me gustó para nada, a pesar de que era Rector y podría considerarla como un espaldarazo al rol que desde allí cumplía. Y la razón por la cual no me gustó fue porque en la gerencia moderna desde hace mucho rato se viene hablando de “empoderamiento”, “facultación”, “delegación”, de modo que afirmar que el Rector es el 60% de la institución educativa, además de despropósito, me pareció presuntuoso decirlo, como si el resto de la comunidad educativa no fuera importante, como si fuese necesario reafirmar una figura que suele tener fama de hacer lo que quiere porque es quien tiene el poder. Sin embargo, muy pronto, en la medida en que fui escuchando la conferencia, no sólo le encontré razón y sentido a la tal afirmación, sino que he llegado a afirmar insolentemente luego que puede ser el 70 o el 80% de la institución.

Es verdad: el Rector es clave, no porque tenga la última palabra en todo, ni porque sea el ordenador del gasto o sea el representante legal... es fundamental su rol porque es el líder y principal referente de la comunidad educativa, es importante porque con convicción y pasión dinamiza procesos y logra resultados. Para decirlo taxativamente y de una vez: las instituciones son como son sus líderes.

Las reflexiones que aquí presento y que inicialmente fueron pensadas desde el ámbito propio de mi comunidad religiosa, creo que, adaptadas a nuestras particulares realidades de tiempos, lugares y personas, pueden resultar muy útiles para todos. Excusen, por favor, las reiteradas citas a nuestros particulares documentos, pero quiero ser fiel a las fuentes que sustentaron la inspiración de este escrito.

¹ Esta conferencia fue inicialmente dada a los Rectores de CONACED entre 2010 y 2011 y posteriormente fue publicada por la Revista Educación Hoy, de la CIEC, No. 198 de Abril-Junio de 2014, pp. 6-21

² Secretario de la Comisión de Educación de la CLAR. Fue el primer Presidente de la FLACSI entre 2001-2007

³ El ICONTEC es el ente normalizador de los estándares de calidad en Colombia.

Autoridad como servicio

La palabra *autoridad* tiene en el diccionario varias acepciones. Una de ellas proviene del latín y significa “*auctoritas*” que alude a la potestad que logra alguien. Pero la que más me gusta es la que proviene del verbo griego “*auxano*”, que en latín “*augere*” significa hacer crecer.

En consecuencia, asumiendo la segunda acepción, la autoridad debe ejercerse entonces para hacer crecer a quienes nos son confiados. Con razón San Ignacio al hablar sobre el Superior General de la Compañía nos decía a los jesuitas que “*se juzga ser muy conveniente que...tenga toda autoridad sobre la Compañía ad aedificationem...*”⁴, es decir, para edificar, construir, hacer crecer!

Y en 1572, el P. Pedro de Ribadeneira, discípulo de San Ignacio, describió brevemente cómo éste ejercía la autoridad: “*Primero desnudarse, segundo pedir ayuda, tercero pensar y cuarto concurrir a presentar a Dios*”⁵. Obviamente son expresiones que hay que explicar:

1. **Desnudarse** significa despojarse, no tener nada, y aquí corresponde a obedecer. Sí, así como se lee, el que manda primero obedece:

*“debe ser ejemplo de obediencia; no puede esperar razonablemente la obediencia de sus hermanos si él mismo no sabe primero obedecer”*⁶,

y es que la palabra obediencia viene del latín “*ab-audire*” que significa escuchar con atención. Y si quien ejerce la autoridad todo lo sabe, todo lo tiene claro, difícilmente va a escuchar. Por eso hay que despojarse primero del ropaje y la investidura del poder y del creer que todo se sabe y estar presto a escuchar, a informarse primero, antes de cualquier decisión, si se quiere ser responsable. Esa es también la actitud de espiritual *indiferencia*, que no significa que a uno no le importen las cosas, como ordinariamente suele entenderse, sino que aquí es apertura, no-ideas-fijas, no prejuicios estigmatizantes. Hay que primero escuchar a las personas y la realidad que están bajo nuestra responsabilidad. El fundamento de la autoridad nace de la confianza que se genere en dichas personas:

*“Por lo demás, debe tener y mostrar claramente entera confianza en ellos, dándoles la libertad necesaria para tomar sus propias decisiones. Y apoyará tales decisiones”*⁷.

Dar confianza significa abrirse al otro y creer en él, en sus posibilidades, en lo mejor de sí mismo:

“La confianza es de importancia capital en el gobierno y está enraizada en el presupuesto de que... (se obra) de buena fe

⁴ Constituciones, Parte IX, 736

⁵ Fontes Narrativi II, 1, 12

⁶ Constituciones 423, 434,662

⁷ Fontes Narrativi III, pág. 619, 629

y (se) tiene buena voluntad. Es mejor, a veces, que... (quien tiene autoridad) se equivoque por exceso de confianza... antes de dar la impresión de que no se fía...”⁸

En verdad, esto supone en quien se deposita dicha confianza, transparencia, honestidad, lealtad.

2. **Pedir ayuda** significa que uno está necesitado, que uno tiene una realidad natural de limitación y hasta de impotencia que lo lleva a buscar a otros, consultar, dejarse ayudar. Una persona prepotente no lo hace espontáneamente, porque cree que él solo puede hacerlo todo y lo último que pedirá será precisamente ayuda. Una autoridad con esta impronta nunca es autosuficiente. Durante siglos en la vida de la Iglesia ha llamado la atención el ejercicio de la autoridad entre nosotros los jesuitas y lo es porque, sabiamente, San Ignacio siempre previó que el superior tuviese una consulta de tres o cuatro personas, un admonitor que le dijese sus fallas, un colateral que lo pudiese apoyar en el ejercicio de su gobierno, es decir, personas alrededor de la autoridad para ayudarle en el ejercicio de esa gestión de la autoridad:

“tengan personas deputadas para consejo, con las cuales comuniquen las cosas que ocurren de importancia, aunque en ellos esté la resolución después de haberlos oído”⁹, “tengan sus consultores y los escuchen, de ordinario reunidos en la consulta común; y recurran a la ayuda de expertos (psicólogos, economistas...) cuando haya que decidir asuntos complejos”¹⁰, “soliciten...con facilidad y frecuencia la opinión de sus hermanos, de alguno, de varios o de toda la comunidad reunida, según la importancia y la naturaleza de los problemas; y reciban con gratitud los consejos espontáneamente ofrecidos por sus hermanos...”¹¹.

Contrariamente a lo que se ha pensado, en la visión ignaciana, ni la obediencia es ciega (*perinde ac cadáver*), ni la autoridad es autócrata, tiránica o dictatorial.

3. **Pensar** es reflexionar, es tomar conciencia respecto de lo que hay que decidir. Una autoridad responsable siempre piensa, discierne, analiza, confronta, “no traga entero”. No resulta fácil, en medio del agobio del día-a-día y de la inmediatez asfixiante, tener tiempo para pensar, pero es la única manera de poder hacer las cosas bien, previa reflexión, previo discernimiento. La autoridad no debe basarse en lo jurídico-legal, pues supone que no se requiere de estructuras jurídicas rígidas atemorizantes sino que es *“la ley interior de la caridad que el Espíritu Santo escribe e imprime en nuestros corazones”¹²* la que inspirada en

⁸ Cfr. EE, 22; CG 31, D 17 nn.6-7; CG 32, D11 n.19

⁹ Constituciones, Parte IX, 810

¹⁰ Cfr. Normas Complementarias, 355, 1

¹¹ *Ibíd.* 354, 1

¹² Constituciones, Proemio, 134

ese amor tiene la prioridad. Es el amor y no el temor en el que se basa la autoridad:

“Es deber principal... educar progresivamente... especialmente a los jóvenes, en el uso de la libertad responsable, de modo que acepten la observancia de las normas del Instituto, no por temor, sino desde la convicción íntima que brota de la fe y de la caridad...”¹³.

Por eso se cree en las personas y se promueve la corresponsabilidad, por eso hay un principio de subsidiariedad, por eso se cree en la autonomía y la responsabilidad de cada uno de los miembros del cuerpo, esto es, que cada uno haga bien hecho lo que debe de hacer acorde con sus funciones. Además, no todas las personas sirven para ejercer la autoridad, de ahí que haya que detectarse oportunamente quién es idóneo, quién posee ese conjunto de cualidades para ser buen gobernante. En el cuerpo institucional cada uno tiene roles específicos y no todos son aptos, por más buenos o inteligentes que sean, para ese ejercicio. El cuerpo no sólo es cabeza: por eso, quien tiene la autoridad: *“(limitará) sus intervenciones a los asuntos que exceden la competencia de sus subordinados, cuya responsabilidad deben asumir ellos mismos...”¹⁴*. El buen gobierno se basa en la combinación del poder y el saber, es decir, en un poder para servir (“salir del propio amor, querer e interés”), no para manipular o imponer, y un saber inteligente puesto igualmente al servicio de la misión, que en cuanto más universal y mayor bien haga es más divina. El riesgo es no tener tiempo para pensar por estar completamente absorbido en la multiplicidad de acciones que a diario se deben afrontar.

- 4. Concurrir a presentar a Dios,** para sorpresa de muchos que supondrían que es la oración lo primero que hay que hacer, dado que se presupone que la persona con autoridad entre nosotros *“sea una persona muy unida a Dios y familiar en la oración”*, a la hora de la verdad, también es el paso último, no porque sea el menos importante, sino porque en coherencia con el *“hacer todo como si solo de mi dependiese y confiar en El como si de El dependiese”*, es presentar a Dios el fruto final de todo el esfuerzo humano con los mejores medios incluidos, para abrirse a El y esperar confirmación de la decisión tomada. Dios no es el titiritero o quien mueve nuestros hilos cual si fuésemos marionetas. Dios, después del gran regalo de la vida, nos regaló la libertad, para que fuésemos auténticos y autónomos, artífices de nuestra propia historia, gestores co-creadores de nuestro futuro. En El confiamos, pero primero tenemos la ineludible responsabilidad de trabajar con ahínco, como bien dice el adagio popular *“A Dios rogando y con el mazo dando”*.

¹³ Normas Complementarias, 350, 3

¹⁴ Cfr. CG 31, D.17 y 19

Perfil del líder Rector

Ahora bien, después de todo esto, ¿cuál sería el Perfil deseable del líder Rector de una institución educativa según el concepto de autoridad que hemos trabajado? Lo afirmo de una vez: lo que presentaré aquí no corresponde necesariamente a un perfil de descripción de cargo que una buena oficina de gestión humana podría realizar. Pienso aquí en un rector de escuela católica que debe poseer unas cualidades propias de nuestra identidad. Aproximémonos a un esbozo¹⁵:

1. **Persona de fe:** *“La primera es que sea muy unido con Dios nuestro Señor y familiar en la oración y todas sus operaciones”*¹⁶. Dios es la razón de su existencia. Jesucristo, modelo y paradigma de su proceder. El Espíritu su luz inspiradora y guía. Por eso se hace propio del *“oficio del Rector, después de sostener todo el Colegio con la oración y santos deseos...”*¹⁷ Necesitamos, pues, en nuestras rectorías hombres y mujeres de fe, hombres y mujeres con un sentido hondo de trascendencia.
2. Su actuar ofrece abierto **testimonio de coherencia de vida**. Aquí radica su ascendiente y credibilidad en el ejercicio de la autoridad: *“La segunda, que sea persona cuyo ejemplo en todas virtudes ayude a los demás... y en especial debe resplandecer en él la caridad para con todos prójimos... y la humildad verdadera... le hagan muy amable”*¹⁸, *“...preceder con el ejemplo, como norma viviente que estimule con amor a los demás...”*¹⁹, *“...se procure que sea de mucho ejemplo... especialmente probado en la obediencia y humildad...”*²⁰. Y es que, a decir verdad, “las palabras conmueven, pero los ejemplos arrastran”, como dice la sabiduría popular.
3. **Con alta capacidad de trabajo e idoneidad humana y profesional** para saber comunicar, administrar y hacer vida el Proyecto Educativo: *“La tercera es que debería ser dotado de grande entendimiento y juicio, para que ni en las cosas especulativas ni en las prácticas que ocurrieren le falte este talento. Y aunque la doctrina es muy necesaria...más necesaria es la prudencia...y así mismo la discreción en las cosas externas y modo de tratar de cosas tan varias”*²¹, *“Que sea así mismo discreto y apto para el gobierno, y tenga uso en las cosas ágiles y experiencia en las espirituales... sea cuidadoso, sufridor de trabajo y persona de letras...”*²², *“la magnanimidad y fortaleza de ánimo le es muy necesaria para sufrir las flaquezas de muchos, y para comenzar cosas grandes...sin perder ánimo con las contradicciones...ni dejarse apartar*

¹⁵ Me baso, en primera instancia, en el “perfil” que San Ignacio propuso en las Constituciones para el Superior General y que aquí podríamos “homologar” para quienes ejercen la autoridad.

¹⁶ Constituciones, Parte IX, 723

¹⁷ *Ibíd.*, Parte IV, 424

¹⁸ *Ibíd.* Parte IX, 725

¹⁹ Normas Complementarias, 350, 1

²⁰ Constituciones, Parte IV, 423

²¹ *Ibíd.* Parte IX, 729

²² Normas Complementarias, 349, 1

de lo que pide la razón...por ruegos o amenazas...sin dejarse levantar con los prósperos ni abatirse de ánimo con los adversos...²³, “...emprendiendo y llevando hasta el final con fortaleza y constancia realizaciones importantes para el servicio de Dios”²⁴ para lograr “La cuarta y muy necesaria para la ejecución de las cosas es que sea vigilante y cuidadoso para comenzar, y estrenuo para llevar las cosas al fin...no descuidado y remiso para dejarlas comenzadas e imperfectas”²⁵.

4. **Constructor y animador de comunidad.** Somos, como lo hemos dicho desde nuestras reflexiones sobre la identidad de la escuela católica, un cuerpo apostólico para la misión. Por eso, el Rector propicia y preserva la unidad en la diversidad. Anima el trabajo de homólogos hacia una cultura de red. El trabajo con otros, en equipo, es inherente a su estilo de gestión. Hombre *con* los demás. *“La gestión institucional...supera el aislamiento y los modos domésticos y paternalistas de gobierno, asume explícitamente la corresponsabilidad de la misión...”²⁶*
5. **Persona para los demás en el servicio solidario,** con especial atención a los más pobres, débiles, excluidos. Aquí está el “quid” o meollo del asunto. Al estilo de Jesús que se agachó para lavar los pies de sus discípulos: *“A ejemplo de Cristo, cuyo lugar ocupan, ejerzan su autoridad con espíritu de servicio, no buscando ser servidos, sino servir. Su gobierno sea siempre espiritual, basándose en la discreta caridad más que en leyes externas, conscientes siempre de su responsabilidad ante Dios...con respeto a las persona humana, con firmeza cuando haga falta, y siempre con abierta sinceridad”²⁷*
6. **Con vocación de excelencia.** El “magis” (el más) es su modo de proceder, esto es, en actitud permanente de mejoramiento continuo. *“El magis no es simplemente una más en la lista de características.... Las impregna todas. La vida entera de Ignacio fue la búsqueda de un peregrino hacia el magis, la siempre mayor gloria de Dios, el siempre más cabal servicio de nuestro prójimo, el bien más universal, los medios apostólicos más efectivos. ‘La mediocridad no tenía puesto en la cosmovisión de Ignacio’²⁸. He aquí un desafío para el rector pues “nunca está satisfecho con lo establecido, lo conocido, lo probado, lo ya existente. Nos sentimos constantemente impulsados a descubrir, redefinir y alcanzar el magis. Para nosotros, las fronteras y los límites no son obstáculos o términos, sino nuevos desafíos que encarar, nuevas oportunidades por las que alegrarse. En efecto, lo nuestro es una santa audacia, ‘una cierta agresividad apostólica’, típica de nuestro modo de proceder”²⁹.*

²³ Constituciones, Parte IX, 728

²⁴ Normas Complementarias, 349,2

²⁵ Constituciones, Parte IX, 730

²⁶ Proyecto Educativo Común (PEC) No. 9

²⁷ Normas Complementarias 349,1

²⁸ CG 34, D26, n.26

²⁹ *Ibíd.* n. 27

7. En **actitud de discernimiento**, apertura y flexibilidad para “*buscar y hallar*” lo que Dios quiere para él y la comunidad educativa que lidera. Se trata de una característica muy importante pues permite a quien ejerce la autoridad el estar siempre renovándose, siempre al día, sin riesgo de anquilosarse paquidérmicamente.
8. Atento a la “**cura personalis**”, esto es, el cuidado que debe tener por aquellos que le han sido confiados, el acompañamiento cercano, afectuoso y a la vez exigente a todos ellos en su comunidad educativa: “*Que sepa mezclar la severidad a sus tiempos con la benignidad...y finalmente de quien se puedan confiar y a quien puedan comunicar seguramente su autoridad los superiores*”³⁰, lo reitero: “*sepa mezclar de tal manera la rectitud y severidad necesaria con la benignidad y mansedumbre...que aún los reprendidos o castigados reconozcan que procede rectamente...*”³¹.

Desde la experiencia

Los reconocimientos que hiciera el Ministerio de Educación tanto al Colegio San Ignacio como mejor institución educativa privada del país y al suscrito como Gran Maestro, ambos en el año 2009, suscitó en muchos, no necesariamente educadores, la curiosidad por conocer cuáles fueron los “secretos” de la gestión realizada. Y con honestidad les dije en ese momento y lo digo ahora que no hay tales secretos. Es como si le preguntáramos a la abuela por el secreto de su excelente cocina y ella responde con su natural bondad: “nada mijo, solo cariñito”.

En el cierre de mi gestión en Medellín un grupo de empresarios me pidió presentarles esos “secretos” y esto fue lo que les dije en 20 puntos:

1. La misión recibida estuvo claramente definida desde que asumí la responsabilidad. Esto le dio claridad al norte y objetivo de lo que debería realizar en mi trabajo. Considero que es muy importante tener clara la “bitácora” de viaje para evitar todo tipo de “bandazos” e improvisaciones.
2. No se partió de cero: Hay toda una tradición y experiencia educativa de la Compañía de Jesús con más de 400 años en el mundo y 125 en Medellín. El “síndrome de Adán” de que “antes de mí no hubo nadie” no tuvo lugar aquí. Hay quienes parecen empezar de cero como si sus predecesores lo hubiesen hecho todo mal.
3. Se siguieron las directrices generales que se tienen a nivel universal sobre nuestro apostolado educativo. En concreto, poseemos cuatro grandes documentos corporativos que contienen los lineamientos generales que hay que tener en cuenta.
4. Particularmente se contó con un Direccionamiento estratégico claro y bien definido que se ajustó en algunos puntos concretos: Visión,

³⁰ Normas Complementarias 349,1

³¹ Constituciones, Parte IX, 727

Política, Objetivos y, anualmente, el Plan de Desarrollo. Este es el mapa de navegación: se sabe a qué puerto se quiere llegar.

5. El proyecto educativo institucional tiene un propósito general que puesto en marcha produce siempre excelentes resultados: es la formación integral en sus 8 dimensiones: ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, corporal, estética, sociopolítica.
6. Fue inspirador el sentido de calidad y excelencia, eso que nosotros llamamos el “Magis” ignaciano, es decir, el más, el siempre mejor, que nos impulsa siempre a eludir la mediocridad.
7. Se tuvo conciencia del evidente liderazgo propio y del equipo y se optimizaron sus fortalezas. No basta un buen capitán, se necesita una excelente tripulación. Recíprocamente se necesitan y se exigen en calidad.
8. El sentido de cuerpo y de trabajo en equipo cual “sistema operativo” de todo el sistema, permeó el quehacer cotidiano. Esta conciencia es fundamental para evitar la fragmentación y la dispersión.
9. Siempre nos asistió la convicción de que “nada es imposible”, todo es cuestión mental y de actitud. Todo es posible para quien tiene fe, decimos.
10. A todo se le puso pasión, intensidad, exigencia... nada grande se ha hecho sin ellas. El dicho popular asegura que “el que quiere azul celeste, que le cueste!”
11. Se buscaron asesores y consultores externos cualificados, se hicieron varios ejercicios de referenciación y se aprendió de los mejores no sólo en educación sino en otros ámbitos organizacionales.
12. El empeño siempre tuvo un ingrediente: constancia, trabajo denodado. Si uno quiere ser campeón hay que prepararse primero y durante mucho tiempo. Los frutos no se recogen de la noche a la mañana.
13. No se dio el brazo a torcer. Esto significó exigirse en creatividad, tenacidad y sacrificio. Los reveses y las frustraciones también dejan lecciones positivas de las que hay que aprender. Las crisis se consideraron siempre como oportunidades de crecimiento.
14. Las partes interesadas de la comunidad educativa merecieron siempre nuestro respeto: se trabajó con honestidad y con transparencia. Se reconocieron a tiempo los errores y se propusieron enmiendas efectivas. No hubo cabida a “roscas”, “palancas” o padrinos influyentes.
15. Se plantearon unas políticas claras de comunicación, identidad institucional y protocolo. La comunicación es neurálgica y por ello se mejoraron todos los medios en este sentido.
16. Se buscó ser siempre directos, pragmáticos y ejecutivos: “diciendo y haciendo”. Menos discurso y más acciones. San Ignacio decía que *“el amor hay que ponerlo más en las obras que en las palabras”*³²
17. Todos los frentes institucionales se consideraron igualmente importantes. Suele decirse que hay rectores más académicos, otros más administradores, otros más pastoralistas. La verdad es que hay que ser un rector integral, es decir, trabajar en todos los aspectos:

³² EE. No. 230

mejora de la planta física, cualificación del currículo, búsqueda del bienestar organizacional, cercanía con todos los estamentos... como quien dice: “estar en la jugada”.

18. Se tuvo siempre orientación al logro y los buenos resultados con evidencias. Esto es consecuencia de tener claro lo que se quiere. Hay que mostrar resultados y hay que hacer las cosas bien. Estamos en una sociedad que es doblemente competitiva (de competir y de competir) de manera que nunca se aceptó eso de que hay que estar ahí como uno más del montón o pensar que la emulación no era sana.
19. Se estableció una cultura del estímulo y el reconocimiento: lo bueno siempre hay que resaltarlo, hacerlo noticia, convertirlo en protagonista. En contraste precisamente con una sociedad que a través de sus medios de comunicación exalta al bellaco, al avisado, al delincuente, dándole las primeras planas.
20. Nos volcamos a la ciudad en diversos frentes: No podíamos quedarnos en nuestra bella campana de cristal, nos abrimos a otros, interactuamos con otros. Porque podría pensarse que porque se es una más de las cientos de instituciones educativas que existen la de uno es una más. No. Es bueno hacer interlocución con los actores protagonistas de esa sociedad para la que estamos preparando a nuestros estudiantes y mejor aún, incidir de alguna manera en el contexto.

Conclusiones

1. Hemos reflexionado sobre la autoridad y hemos concluido que no es otra cosa sino un ejercer efectivamente un liderazgo de servicio que busca hacer crecer a las personas y las instituciones que se nos confían.
2. Este liderazgo debe ser un estilo de vida, es decir, un modo de proceder, en la vida de quien tiene una vida espiritual y trabaja con pasión por el Reino de Dios. No es un liderazgo de manual o de estrategias aprendidas en cursillos, es el liderazgo al estilo de Jesús que sirve hasta la *kénosis*, esto es, vaciamiento total de sí, volcamiento generoso hacia los otros, en donde el “*en todo amar y servir*”³³, es la consigna.
3. Si bien la autoridad es asignada o designada, según el caso, también es cierto que la autoridad es ganada en virtud del testimonio personal de vida en quien la ejerce.
4. Se trata de una autoridad que armoniza, por un lado, el rigor y la exigencia por una excelencia que hay que alcanzar y, a la par, el afecto cordial, la justicia y la misericordia ante las realidades particulares de las personas, los tiempos y lugares concretos.
5. Es una autoridad definida sobre quien descansa la responsabilidad última de las cosas, pero que por ser participativa y no autocrática, ha

³³ EE, No. 233

sido compartida, socializada y confrontada comunitariamente con otros para el logro común de la misión propuesta.

En síntesis, se busca ante todo: a) personas íntegras, b) que ejerciten su autoridad y liderazgo con un estilo conciente, competente, compasivo y comprometido³⁴, c) que favorezcan el desarrollo de las personas y de la institución, d) poseedores de un trasfondo espiritual y social que se traduce en el servicio a los demás y con los demás, e) con un sentido de cuerpo, esto es, en equipo.

³⁴ Son cuatro cualidades (4C) propuestas por el anterior General de los jesuitas, P. Peter-Hans Kolvenbach en Villa Cavalleti el 29 de abril de 1993 (No. 120) y en Monte Cucco el 27 de mayo de 2001 (No.33)