



COACHING EDUCATIVO Y LIDERAZGO IGNACIANO EN GESTIÓN

Alana Torrez Castro
Directora de Primer Ciclo
FEPPA San Calixto, La Paz (Bolivia)

Resumen

El coaching es una herramienta y una forma de trabajar que se generaliza en este siglo para responder a necesidades concretas de nuestro tiempo. El coaching educativo puede fortalecer el liderazgo ignaciano.

El liderazgo ignaciano que tiene una tradición, ahora de cinco siglos, tiene como puntal la Cura Personalis o Acompañamiento personal, en realidad el Jesuita es el acompañante o Líder que guía a la persona de la Comunidad y lo hace de una manera única que ha fundamentado la Compañía.

Los gestores, directivos y docentes que participan en las obras educativas y reciben una formación como líderes ignacianos, pueden aplicar la herramienta del coaching para discernir dentro de su forma guiar, orientar y liderar a los miembros de la Comunidad Educativa.

Palabras Claves: Liderazgo Ignaciano, Gestión, Coaching, Directivos.

Abstract

Coaching is a tool and a way of working that is generalized in this century to responds to the specific needs of our time. Educational coaching can strengthen Ignatian leadership.

The Ignatian leadership has a tradition, of five centuries now, that has as its mainstay the Cura Personalis or Personal Accompaniment, actuality the Jesuit is the companion or Leader who guides the person of the Community and does so in a unique way that has founded The Company.

Managers, directors and teachers who participate in educational works and receive training as Ignatian leaders, can apply the coaching tool to discern within their way to guide, orient and lead the members of the Educational Community.

Key words: Ignatian Leadership, Management, Coaching, Directors



Introducción

Tomando en cuenta el contexto actual, en una realidad marcada por la Pandemia del Covid 19 que ha generado una transformación en nuestra sociedad y en la manera de relacionarnos e interactuar con el otro.

Reconociendo que hay una necesidad de buscar respuestas creativas y a la vez flexibles a este nuevo contexto marcado por la crisis que ha provocado la Pandemia y por ende la nueva forma de enfrentar la educación, entre otros con la virtualidad, el no tener contacto físico con los estudiantes durante más de un año desde que se declaró la cuarentena en nuestro país.

Aceptando a la vez, que hoy existen nuevos paradigmas, se presenta la propuesta del coaching educativo unido al trabajo personal y espiritual que implica el liderazgo ignaciano, se propone este análisis que puede ayudar a la tarea que realizan, tanto de los gestores y directivos como al claustro de docentes.

El objetivo es reflexionar sobre nuevos modelos y propuestas educativas que

pueden reforzar y enriquecer la experiencia del formador ignaciano utilizando el pilar del coaching como una herramienta que le impulse a realizar un acompañamiento personal de forma más creativa y sistemática a la vez.

Para lo cual, en este trabajo se analiza el liderazgo ignaciano en la educación, las definiciones del coaching educativo y las posibilidades de aplicación de la conjunción concreta de ambos, dentro de una obra educativa de la Compañía de Jesús.

1. Conceptos generales de Liderazgo

El liderazgo es una característica natural del ser humano. Si nos remontamos a la prehistoria, encontraríamos ejemplos de liderazgo que han permitido que el ser humano desarrolle sus habilidades y capacidades, primero naturales y, posteriormente, desarrollando su creatividad que le permitió dar saltos evolutivos a lo largo de la historia. Los grandes líderes de la humanidad han promovido cambios y transformaciones tanto muy positivas y promotoras del ser humano en sí, como nefastas y



destructivas que han llevado a la humanidad a cuestionarse sobre su misión (Skiei, 2016).

John Gardner (1991) Los líderes son personas que ejercen una notable influencia, con sus palabras y/o su ejemplo, sobre las conductas, ideas y/o sentimientos de un importante número de congéneres. Para Collins, además, la diferencia entre las organizaciones que consiguen grandes resultados de largo plazo y las que no, consiste en que las grandes organizaciones están lideradas por los que llama de nivel cinco, que presentan una paradójica combinación de humildad y firme resolución.

Greenleaf (1970), plantea el liderazgo al servicio, postula que los líderes, antes que nada, deben servir a los demás: empleados, clientes y comunidad. Entre las características del liderazgo al servicio figuran escuchar, empatizar, curar, concienciar, persuadir, conceptualizar, anticipar, dirigir, estar comprometido con el crecimiento de los demás y construir la comunidad.

2. Liderazgo ignaciano

La formación del liderazgo jesuita tiene su fundamentación en la “Oración en Acción” en una espiritualidad basada en los Ejercicios Espirituales escritos por San Ignacio de Loyola; desde la conceptualización planteada en el anterior párrafo, se reconoce que el liderazgo ignaciano es un liderazgo de servicio.

Los jesuitas, desde el comienzo de su formación, tuvieron mucha disciplina y rigor para comprender y compartir la visión y misión personal y de su fundador, por eso, no es de extrañar que durante los últimos 450 años los “jesuitas” se hayan destacado como grandes líderes y estrategias, además de construir grandes obras para la Iglesia Católica y la sociedad. (Lowney, 2004)

“El líder ignaciano no se fabrica en molde” (Flores, 2015) se debe reconocer al líder como un sujeto que atravesó todo un proceso de formación en las obras de la Compañía o definitivamente vivió el proceso de formación como jesuita.

El líder ignaciano debe desarrollar la capacidad de discernimiento en sus acciones, percibir, discernir, decidir y



actuar en el momento oportuno. Es necesario comprender que cualquier experiencia se vive en dos movimientos: personal y social; a nivel personal una experiencia significativa que nace de una inspiración, en el caso de Ignacio de Loyola, un hito de su vida es haber sido herido por una bala de cañón que le permite realizar un discernimiento sobre el sentido de su vida, esta experiencia reflexiva reflejada en su Autobiografía Ejercicios Espirituales.

El liderazgo jesuita según Chris Lowney (2004) ha demostrado ser heroico porque muchas veces la compañía experimentó dificultades y crisis, los jesuitas lograron superarla inspiradas en el “modo de proceder”¹ignaciano.

En la formación del líder ignaciano, desde la perspectiva educativa se va buscando una persona que responde a la realidad de su contexto de forma abierta, con altos

valores, con un perfil que trasciende sus capacidades personales y que es un ser para los demás, como lo recalcan los documentos de la Compañía de Jesús.

El aporte de estas personas a la sociedad será beneficioso porque Conscientes: además de conocerse a sí mismos, gracias al desarrollo de su capacidad de interiorización y el cultivo de la vida espiritual, tienen un consistente conocimiento y experiencia de la sociedad y de sus desequilibrios. Competentes: profesionalmente hablando, tienen una formación académica que les permite conocer con rigor los avances de la ciencia y la tecnología; Compasivos: son capaces de abrir su corazón para ser solidarios y asumir sobre sí el sufrimiento que otros viven; y Comprometidos: siendo compasivos, se empeñan honestamente y desde la fe, y con medios pacíficos, en la transformación social y política, de sus países y las estructuras sociales para alcanzar la justicia (La excelencia académica, 2015).

El concepto de liderazgo ignaciano, está fundamentado en el concepto que tienen y tuvieron los jesuitas, desecharon el

¹ El “modo de proceder ignaciano” es un concepto que se plantea dentro del léxico ignaciano como un resultado de la experiencia de los ejercicios espirituales y un proceso de discernimiento que le permite a la persona asumir un proyecto una toma de decisiones libre y clara.” “Hay actitudes, valores y patrones de conducta que, juntas, forman lo que sea llamado el modo de proceder de la Compañía y de toda obra que forma parte de ésta. Las características de nuestro modo de proceder nacieron en la vida de San Ignacio y fueron compartidas por sus primeros compañeros.” (Congregación General XXXIV y Decreto 26).



estilo de liderazgo aparatoso para concentrarse en engendrar cuatro valores verdaderos como sustancia del liderazgo: Conocimiento de sí mismo; ingenio; amor y heroísmo. En otros términos, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que: Entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión del mundo. Innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante. Trataran al prójimo con amor y una actitud positiva. Se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas. Además, los jesuitas formaban a todos los novicios para dirigir, convencidos de que todo liderazgo empieza por saber uno dirigirse a sí mismo (Lowney, 2004; p.19)

El P. Arrupe resumió esto expresando el objetivo educativo como «La formación de hombres y mujeres para los demás». El P. Kolvenbach ha descrito al graduado de un colegio jesuita como una persona «equilibrada, intelectualmente competente, abierto al crecimiento, religioso, amable y comprometido con la justicia en el servicio generoso al pueblo

de Dios». El P. General afirma también ese objetivo cuando dice «pretendemos formar líderes en el servicio y en la imitación de Cristo Jesús, hombres y mujeres competentes, conscientes y comprometidos en la compasión (Pedagogía Ignaciana, 1987)

La actual tendencia universal es la de generar líderes eficientes en diferentes instancias y circunstancias que puedan desempeñar el papel de innovación y creatividad, asimismo el de administrar y dirigir recursos humanos con tino e inspiración, esto incluye a los miembros de la Compañía, tanto como a los colaboradores en las Obras Educativas, que son Gestores y docentes, ya que sólo buenos líderes pueden formar e inspirar a nuevos líderes.

3. Qué es el coaching

El coaching es el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos. El coaching procura comprometer a los coacheados de un modo auténtico (Rosinski,2008).



El coaching es una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional. La intención del coaching es similar a la de otras profesiones de ayuda: facilitar que la persona cambie del modo que ella desea y apoyarla para que sea lo mejor que se puede ser (O'Connor y Lages, 2005).

Con estas definiciones quisiera también subrayar que el coaching se ha desarrollado en el ámbito empresarial y deportivo con más fuerza, sin embargo, durante la última década se ha convertido en una profesión que abarca distintos campos. Según O'Connor y Lages (2005) el coaching abarca el nivel personal, en el que el coach se ocupa de la vida del cliente en todos sus ámbitos. El coaching ejecutivo, que se especializa y trata con personas de autoridad y poder dentro de alguna organización. El coaching empresarial, que atiende a las personas en su trabajo en relación con cuestiones profesionales. El coaching deportivo, donde comenzó el concepto de coach,

pues cualquier atleta que se precie tiene su propio coach o entrenador.

4. ¿En qué consiste el coaching educativo?

Dentro de un contexto social de importantes transformaciones, el modelo educativo también está empezando a apostar por el cambio para dar respuesta a las nuevas demandas y necesidades sociales (López y Valls, 2015; p. 13)

En Bolivia, el 13 de marzo del año 2020, se declara el confinamiento en las casas de todos los ciudadanos a nivel nacional y la necesidad de llevar adelante a nivel educativo, la virtualidad de las clases y el uso de las tecnologías para llegar a las estudiantes. Este tiempo de confinamiento que iba a durar un corto periodo, poco a poco, se alargó durante más de seis meses en encierro total y que hasta ahora dura para los niños y niñas que son los miembros más vulnerables de las familias, a partir de esta experiencia se ha provocado una crisis en todas las personas tanto docentes, padres de familia y estudiantes.



Es evidente que nuestro contexto nos impele a reflexionar sobre un reenfoque en la educación, no solo en las competencias tecnológicas que todos los docentes nos vimos en la necesidad de aprender y desarrollar sino en la manera en que se enfrentará el porvenir desconocido.

Comienzan a abrirse interesantes foros que están revisando la tarea docente y abordando un cambio de paradigma en la educación, buscando la manera de adaptarla a las demandas del futuro. La mayoría de estos foros señalan la incertidumbre como uno de los elementos diferenciadores de los nuevos tiempos (López y Valls, 2015; p.13).

El sistema educativo contribuye en muchos sentidos a que los alumnos vayan perdiendo capacidades creativas a lo largo de la vida escolar. Llenamos la cabeza de los alumnos de contenidos para el futuro, curso tras curso, olvidándonos del presente, del desarrollo de capacidades y estrategias que necesitan en su vida diaria. La relación jerárquica tradicional con el profesor se olvida de la importancia de estimular las relaciones

horizontales en la clase. Al hacerlo sitúa a los alumnos en un rol de dependencia respecto al docente, cuando este tipo de relación grupal puede generar aburrimiento y desmotivación. (López y Valls, 2015; p.15)

Comprendiendo un contexto que es marcado por la incertidumbre, lo desconocido en el futuro, el duelo y la necesidad de trabajar con las emociones y generar herramientas que permitan administrar todo esto con mayor solvencia el coaching educativo viene a ser una respuesta muy interesante y necesaria.

“El coaching es una forma de acompañamiento que tiene el objetivo del aprendizaje, desarrollo y crecimiento de individuos o grupos de una forma muy personalizada. El coaching proporciona un espacio donde poder observar, pensar y profundizar en los retos de las personas, para generar un aprendizaje, un cambio que les permita alcanzarlos” (López y Valls, 2015; p.38)

Para las autoras citadas en el anterior párrafo, el coaching ayuda a generar y



desarrollar en las personas, la capacidad de autoobservación, de pensar y profundizar sus propias habilidades, toma en cuenta la dimensión emocional y relacional, “se trata de hacer un viaje hacia al conocimiento de uno mismo, de la realidad que nos rodea, para crear un nuevo estado de conexión con las propias acciones, ansiedades, relaciones, creencias, sueños, etc.” (López y Valls, 2015; p.40)

En el coaching, “se habla de aprender a aprender, no de enseñar”. Aplicado al rol de dirección o de profesor, estamos hablando de pensar con ellos y no por ellos. Un profesor que integra este pilar del coaching en su forma de ser profesor,

se mueve a una nueva posición donde deja que los niños piensen, imaginen, exploren, experimenten, critiquen. El saber anula el pensamiento. Si les damos todo el saber, no generaremos capacidad de pensar. (López y Valls, 2015; p.42)

5. Aplicación del coaching a la dirección de los centros

¿Cómo puede ayudar el coaching a los equipos directivos de los centros? Hay un aspecto clave: el acompañamiento al equipo directivo en el desempeño de su rol. Podemos resumir aquí los objetivos básicos del coaching, a la hora de trabajarlo con los directores (López y Valls, 2015; p.47):

Objetivo 1	Incrementar el rango, flexibilidad y efectividad del repertorio de comportamiento de la persona.
Objetivo 2	Incrementar la capacidad del director, jefe de estudios, coordinador...de gestionar una organización en todos sus aspectos.
Objetivo 3	Mejorar las competencias sociales y psicológicas del director.
Objetivo 4	Mejorar las habilidades de los directores para gestionarse a sí mismos y gestionar a otros en situaciones y contextos de crisis, conflictos y turbulencias.
Objetivo 5	Mejorar la habilidad del director para gestionar su carrera y avanzar profesionalmente.
Objetivo 6	Mejorar su habilidad para gestionar las tensiones entre las demandas y necesidades personales, de la organización, de la sociedad, de la familia, etc.
Objetivo 7	Mejorar la efectividad de la organización/del equipo.

Fuente: Lopez y Vall (2015) adaptado de los objetivos básicos del coaching ejecutivo de Richard Kilburg (2000)



Dentro de las instituciones educativas se va dando un fenómeno que se ha observado dentro de las experiencias de maestros que acceden en un determinado momento a roles directivos y se enfrentan a la necesidad de desarrollar habilidades que no han necesitado hasta el momento: liderazgo participativo, toma de decisiones, planificación estratégica, relaciones con el exterior, gestión de recursos. Esta situación de enfrentarse a lo nuevo, puede ser vivida de formas muy diversas, y emocionalmente puede generarle conflicto (López y Valls, 2015; p. 49).

No se trata de que el director haga coaching con sus profesores, tutores o jefes de estudios y orientadores. Se trata de que el director integre en su repertorio un estilo de liderazgo que tiene como objetivo último el crecimiento de su equipo, el trabajo cooperativo del claustro, la motivación y responsabilidad de cada uno de los profesionales que dirige (López y Valls, 2015; p. 49).

6. Aplicación del coaching en el aula

Desde la perspectiva de Isauro Blanco (2018), el coaching en la escuela nos propone un marco de referencia, especialmente en el preescolar “pues ahí se asientan los cimientos del futuro”:

- **Incrementar el bienestar personal de los niños.** La prioridad en los primeros años de la vida es reafirmar el autoconcepto y la autoestima como cimientos para su aprendizaje general.
- **Reforzar conductas y hábitos que consideran a las otras personas.** La inmunización a los problemas de convivencia en cualquier momento y situación se realiza en los años de preescolar.
- **Incrementar gradualmente la autonomía individual.** La madurez se mide por la transición que hace el ser humano de la dependencia a la autonomía



En la aplicación del coaching educativo estratégico, será necesario impulsar a los docentes que por ellos mismos descubran esas capacidades y habilidades que le permitan integrar en trabajo con los estudiantes, y refuercen su liderazgo, en el caso de nuestra Obra Educativa el liderazgo ignaciano.

La técnica de mayor uso en el coaching es el cuestionamiento dinámico que permite al profesor descubrir por esta guía indirecta los recursos latentes, las áreas de riquezas inexploradas o escasamente utilizadas. El cuestionamiento dinámico abate la resistencia interna de las personas porque el coach no sugiere qué hacer, sino que a través de preguntas logra que el profesor analice la situación, establezca un contexto diferente y elabore una interpretación nueva más útil, y que así llegue a una nueva postura personal ante una determinada situación (Blanco, 2018).

7. El coaching como una herramienta que puede ayudar al líder ignaciano.

Partamos del presupuesto que los Gestores y los docentes tienen formación Ignaciana y que continuamente a partir de los Ejercicios Espirituales, la Pausa Ignaciana, la Oración constante, la formación en la Paradigma Pedagógico Ignaciano están constantemente fortaleciendo su liderazgo.

¿Por qué sería necesario trabajar con las estrategias propuestas por el coaching?

El proceso de coaching no se origina en lo que el coach hace sino en lo que el coach es. Esta premisa obliga a que la persona que realiza esta función esté en constante revisión y mejora personal para que el acompañamiento esté apoyado por estados mentales y psicológicos enriquecidos. El coaching es más una relación que una técnica; es más un arte que un procedimiento. Estas afirmaciones no sugieren que no haya necesidad de técnicas y estrategias, sino que la prioridad está en la esencia personal.



El coach efectivo conoce sus recursos personales, sus áreas de mejora y las dimensiones críticas para estar en constante evolución, del mismo modo tiene este conocimiento de la otra persona para lograr una sintonía personal y profesional (Blanco, 2018; 57)

Es necesario, ir permitiendo que la persona que dirige tanto como la persona que educa fortalezca y desarrolle esta capacidad de dar respuestas desde lo que “es” a esta realidad de incertidumbre que marca nuestro contexto.

Siguiendo las propuestas de los autores, el pilar del coaching puede fortalecer la identidad ignaciana y nutrirnos con más herramientas para identificar nuestras posibilidades de generación de propuestas, innovación y respuestas en la Obra Educativa donde nos hemos comprometido a trabajar.

Conclusiones

Dentro de la organización de una Obra Educativa de la Compañía de Jesús, la misión de los directores o gestores, será de fortalecer y desarrollar todo su potencial como líder y como coach para así poder ayudar en la transformación de los docentes y de los estudiantes que pueden experimentar este nuevo modelo como una respuesta a nuestro contexto actual.

Las experiencias de la nueva visión de Gestión que permite que los directores asuman su rol de líderes y no solo realicen funciones de administración impele a una mayor compromiso de parte de aquellos que les toca dirigir las obras educativas de la Compañía a recibir una formación auténtica desde la Espiritualidad Ignaciana (los sacerdotes Jesuitas tienen mayor experiencia en ello) y también manejen enfoques que les permitan trabajar en sintonía con la visión Ignaciana del mundo, de pronto el coaching educativo es una excelente alternativa.



La propuesta ignaciana, no deja de ser un aporte importantísimo que como directores y docentes no tenemos que olvidar. La identidad de nuestros colegios ignacianos se sostiene en ella y tiene una riqueza; por tanto, integrará las tendencias modernas educativas junto con la riqueza de nuestra tradición educativa sostenida por los colegios jesuitas que generará un equilibrio y una articulación en el currículo del siglo XXI.

Los docentes que pertenecen a las obras educativas requieren un apoyo, una guía, pero sobre todo que ellos mismo encuentren respuestas desde su voz interior a las dificultades cotidianas que van a enfrentar en su práctica en aula. Tanto el acompañamiento personal que los sacerdotes jesuitas ofrecen, así como el estilo de gestión integrado entre liderazgo ignaciano y coaching de parte de los directivos puede generar mayor colaboración hacia ellos para responder a la incertidumbre de los nuevos retos que tendrán que afrontar.

Es necesario seguir proponiendo desde el nuevo contexto que experimentamos, respuestas a las necesidades de nuestro Carisma Institucional. El coaching educativo estratégico marca un horizonte, renovando la forma de trabajar con los estudiantes y fortalece la formación de líderes para la sociedad con un marcado carisma ignaciano.

Dentro del enfoque del coaching se plantea mucho el manejo y gestión de emociones así como el ejercicio de autoconocimiento y respuestas desde la misma persona a situaciones que pueden ser cotidianas o más complejas, el docente coach no da consejos ni respuestas, sino ayuda al estudiante a encontrar soluciones a partir de sus propios recursos, la posibilidad de descubrir que puede resolver dificultades en la vida con sus propios recursos genera un estilo de aprendizaje muy autónomo y auténtico.



Bibliografía

LOPEZ, P.C (2013) Coaching Educativo, las emociones al servicio del aprendizaje. Ed. SM. España.

BLANCO, I. (2018) Aprender Haciendo, coaching escolar estratégico. Ed. Khaf. España.

ROSINSKI, P. (2008) Coaching y cultura. Ed. Gran Aldea. Buenos Aires-Argentina.

O'CONNOR J. LAGES A. (2014) Coaching con PNL. Ed. Urano. España.

SKIEI, S. (2016) Autentican Leadership Certificate program.
<http://www.naropa.edu/extend/marpa/leadership>. //julio, 2016

KOLVENBACH, P-H (7 de Julio de 1989) Discurso en la Universidad de Georgetown,
Párr. 12 Características, n. 167.

ICAJE, Consejo Internacional de la Educación S. J. (1989) Pedagogía Ignaciana – Un planteamiento práctico.

Secretariado de Educación de la Compañía de Jesús. La excelencia Humana: CCCC.
Febrero de 2015.

LOWNEY, C. (2004) Liderazgo al estilo de los Jesuitas. Tr. Cárdenas, J. N. ed. Norma.
Bogotá, Colombia.

GARTNER, J. (1991) El liderazgo. Ed. Grupo editorial latinoamericano. Buenos Aires,
Argentina.

COLLINS, J. (2005) Liderazgo de nivel cinco, el triunfo de la humildad y la férrea
determinación. Harvard Bussiness Review. P. 93-101.

GREANLEAF, R. K. (1970) Ensayo sobre el líder servicial.