

# Liderazgo ignaciano para la construcción de una nueva cultura laboral en la Administración Pública

Jerssael Jesús Elías Salinas\*

## Abstrac

Este trabajo presenta el modelo de Chris Lowney (2004) de liderazgo Ignaciano, como una alternativa para desarrollar e implementar un modelo para la formación de líderes en la Administración Pública, bajo una misión que responda a la necesidad de cambiar la participación disfuncional del personal de las instituciones gubernamentales. El modelo actual de la Administración Pública está incorporado al servicio profesional de carrera, el cual se caracteriza por la agresividad, el bloqueo, la deserción y la división, conductas que dificultan la gobernabilidad al interior así como su participación en el fortalecimiento de la vida comunitaria de los ciudadanos de México, debido a que no poseen una visión compartida acorde a la visión, misión y valores institucionales.

Este modelo se perfila bajo dos dimensiones, la formación para un liderazgo y una cultura de trabajo para el servicio, en la que se desarrollan como valores centrales del modelo de Lowney: el autoconocimiento, el amor, el ingenio y el heroísmo, no como valores para proclamar, sino para ponerlos en práctica todos los días. Bajo este modelo se pretende que el personal del servicio profesional de carrera de la Administración Pública, elabore su proyecto de vida personal, integrando estos valores a los propios para crear una nueva conciencia que modifique sus modos de actuar y de pensar en su entorno personal y colectivo.

## I. Antecedentes

El 10 de abril de 2003 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto por el cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. En nuestro país, se han sentado las bases para el servicio civil. El artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su apartado "B", señala:

---

\* Licenciado en Derecho y actual alumno de la Maestría en Política y Gestión Pública de la Universidad Iberoamericana León.

*VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.*

*VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.*

El artículo 2 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) en la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003, define al **Sistema de Servicio Profesional de Carrera** como un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

La estructura del Sistema del Servicio Profesional de Carrera se compone de los siguientes **subsistemas**:

- Ingreso
- Desarrollo profesional
- Capacitación y certificación
- Evaluación del desempeño
- Evaluación y control
- Separación

Los servidores públicos sujetos a la Ley del Servicio Profesional se clasificarán en: eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que se encuentran en su primer año de desempeño, los que ingresan con motivo de

los casos que señala el artículo 34, y los que ingresen por motivo de un convenio.

El servidor público de carrera ingresa al sistema a través de un concurso de selección, y sólo podrá ser nombrado y removido en los términos señalados por los procedimientos previstos por esta Ley.

Los niveles de puestos de los servidores públicos sujetos a la LSPC comprenden: Director General, Director de Área, Subdirector de Área y Jefe de Departamento al Enlace.

El desempeño de los servidores públicos se evalúa conforme a criterios que miden objetivamente los resultados individuales desempeño, de forma cualitativa y cuantitativa, en función del puesto, manteniendo un vínculo entre los objetivos y metas de cada dependencia.

Con base en las capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores se identifican los perfiles de los puestos, y se determinan aquellas características requeridas para fines de ingreso y permanencia. Las capacidades requeridas para ingreso y permanencia en el puesto se clasifican en:

- Visión del Servicio Público (Ingreso)
- Gerenciales o Directivas (Capacidades de ingreso y permanencia) y
- Técnicas Transversales y/o Específicas (Capacidades para permanencia)

Los principales beneficios de pertenecer al Servicio Profesional de Carrera son:

- Estabilidad laboral. La permanencia del servidor público no se ve afectada por los cambios de administración y/o equipos de trabajo que se den en las dependencias.
- La oportunidad real para ocupar puestos en forma horizontal y vertical, que reditúa en categorías superiores y mejores salarios.
- Existe una serie de estímulos y reconocimientos que motivan el desempeño satisfactorio y sobresaliente
- Empatar la vocación de servicio de la institución con el proyecto de vida del servidor público, orientada a construir un buen gobierno con resultados positivos para la sociedad.

En México se ha instituido el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, como un conjunto de normas para la contratación, descripción, perfil y evaluación de puestos, evaluación del desempeño, el desarrollo profesional y evaluación y certificación de capacidades.

## **II. Problema**

La implementación de este modelo de gestión institucional respondió a la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito en forma horizontal y vertical, que reditúen mejores niveles de salarios y asegurar la permanencia de los servidores público en los cambios de, para la estandarización de los procesos

bajo los cuales se brinda atención a los ciudadanos con eficiencia, eficacia, legalidad y certeza jurídica.

Sin embargo, pese a que los servidores públicos son más eficientes y eficaces en su desempeño laboral, debido a que accedieron a su encargo con base en sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, no poseen una visión compartida acorde con la visión, misión y valores del Estado, lo que ha generado como consecuencia una participación disfuncional del personal de campo, caracterizada por:

1. La agresividad bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y indiferencia
2. El bloqueo a través de actitudes negativas, como son la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
3. La deserción física y psicológica, que se manifiesta en aislamiento y ausentismo, sin razón justificada.
4. La división y la necesidad imperiosa de llamar la atención, de atraer la simpatía y de exhibir éxitos personales.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también las características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente.

### **III. Objetivo**

El objetivo general de este trabajo es generar un modelo de liderazgo basado en el discernimiento al estilo jesuita, que proporcione herramientas teórico prácticas a los trabajadores de la Administración Pública para que elaboren su proyecto de vida personal, y así, a partir del autoconocimiento, del amor, del ingenio y del heroísmo, interactúen y modifiquen su entorno colectivo, con disciplina, honradez, orden, eficacia y oportunidad, paciencia y tolerancia, esto es, con humanismo.

### **IV. Marco Teórico**

El liderazgo consiste en realizar grandes emprendimientos, pero pocos autores hablan de cómo convertirse en líderes o cómo hacer para que otros lo hagan. Generalmente, la mayoría de los autores centra su discurso en la descripción de los atributos o habilidades que los líderes deben poseer. Chris Lowney (2004), un ex jesuita y ejecutivo de J.P. Morgan, en su obra titulada: *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, se pregunta qué ha hecho posible que la Compañía de Jesús, a lo largo de cinco siglos, sea una de las organizaciones humanas más exitosas del mundo. Una Compañía que fue fundada en 1540 por diez hombres, con recursos económicos reducidos y sin un proyecto de negocio; que ha sido capaz de realizar grandes empresas enfrentando diversas culturas, todas con éxito, y que cuenta en la actualidad con casi 21,000 funcionarios de planta y más de 2,000 obras en casi todos los países del mundo.

Su éxito radica en que la Compañía de Jesús fue la primera orden religiosa que formó a sus propios líderes y, durante este proceso, edificó una de las organizaciones humanas más célebres del mundo. Su modelo descansa en el hecho que todo el mundo es un líder y está siempre dirigiendo, a través de cuatro pilares: autoconocimiento, amor, ingenio y heroísmo.

Trasladar estos conceptos a un entorno organizacional, inevitablemente conduce a la formación de una nueva conciencia que modifique modos de actuar y de pensar. Senge (1999) refiere que “la creencia de que podemos modificar nuestra cultura con sólo proclamar nuevos valores atestigua nuestra ingenuidad (...) las creencias profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia” sólo entonces podremos decir que se produce un cambio cultural.

Las ideas rectoras de una organización comienzan con la misión, la visión y los valores, las cuales tienen que ser compartidas por sus integrantes. Senge (1999) explica que la visión compartida y el dominio personal son casi siempre proyectos simultáneos en el contexto de lo que se desea para la organización, dado que la gente tiene que reflexionar inevitablemente sobre lo que desea para sí misma, sobre la realidad actual y sobre su vocación.

Blanchard (2004) menciona que es importante asegurarse de que la gente entienda lo que significan los valores de la organización y cómo los vinculan con su propia vida de trabajo. El autor recomienda indagar si la misión y los valores de la organización les ofrecen una base para la comunicación diaria y la toma de decisiones, o sólo constituyen un conjunto de reglas. Bajo

esta perspectiva, autoconocimiento, amor, ingenio y heroísmo no son valores para proclamar, sino para ponerlos en práctica todos los días. Alinear las acciones cotidianas en torno a los valores compartidos.

La experiencia tiene por objeto ordenar la vida, **conocerse a sí mismo** e identificar caminos de progreso. La experiencia es profunda y sus alcances han sido ampliamente documentados. Ella se hace cargo de los afectos y razones que nos motivan, y debería provocar en el ejercitante un deseo de servir y trabajar por un mundo mejor; agudizar los sentidos y la inteligencia para fijar prioridades y establecer así qué cosas valen la pena y cuáles no; conocerse uno mismo, identificar los prejuicios que nos atan y nos impiden superar el cúmulo de prejuicios sociales en que normalmente nos desenvolvemos.

**El ingenio** surge del deseo de llevar adelante nuevas iniciativas motivadas por una mirada amorosa hacia el mundo en que vivimos, y hacia quienes trabajan y colaboran con nosotros, que las personas no sean “usadas”, sino que, mediante un trato digno, conforme a su dignidad, sean apoyadas para que liberen sus capacidades. En este esquema, el líder enseña.

**El amor** es el cemento, es el alma sólida y recia de esta construcción. San Ignacio es partidario de transferir el mayor número de responsabilidades a quienes están cerca de la acción, él delega. El amor y el cariño del grupo el que permite aventurarse y desde luego equivocarse, el amor libera y permite crecer. El temor paraliza, termina con la innovación y el cambio. El amor estimula el deseo de ayudar y rechaza la manipulación hacia sí mismo y hacia

los demás. El amor impulsa **metas heroicas** que no eliminan la responsabilidad de ganarse el sustento, pero que superan largamente ese solo objetivo. El método jesuita apunta a recuperar la identidad humana más profunda, negada demasiadas veces por la cultura en que nos desenvolvemos, afianzando la dignidad de todos -entregada por Dios a creyentes y no creyentes- y a vivir de acuerdo con este reto.

Si el hombre o la mujer olvidan quiénes son, perderán las jerarquías de las cosas, y asustados terminarán sometidas a liderazgos nocivos y hasta destructivos. El método invita a una existencia más plena. El recorrido no se hace solo, sino con otros, y sobre todo con la presencia amorosa de Dios que quiere nuestra felicidad y progreso. El proceso es profundo y estimulante.

Al incorporar estos principios a su vida diaria, los jesuitas construyeron una organización internacional que maneja una red eficaz de comercio, educación y trabajo misionero.

## **V. Modelo**

Utilizaremos la palabra “modelo” en el sentido de construcción que emplea Niremborg (2003) para hacer referencia al “funcionamiento de una realidad compleja, para su mejor comprensión y para provocar intervenciones eficaces que produzcan transformaciones deseables”. La autora aclara que esta construcción se realiza como proceso abierto y colectivo donde participan de manera interactiva, según los momentos, diferentes autores.

Bajo este enfoque, el modelo perfila la formación de líderes agrarios transformadores de la realidad social de los ejidos y comunidades, a través del apoyo para la formación integral del servidor agrario, que le brinde espacios de reflexión que a su vez le permita encontrarse y conocerse a sí mismo; un modelo que le proporcione herramientas para que pueda darse cuenta de su realidad y así tenga la posibilidad de actuar en ella por medio de acciones y propuestas de servicio concretas.

En su acepción “modular”, las dimensiones que conforman nuestro modelo son las siguientes:

- I. Formación para un liderazgo de servicio
- II. Cultura de trabajo para el servicio

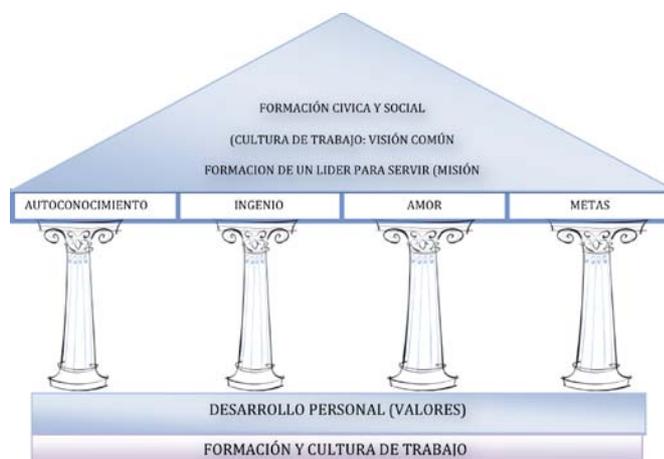


Figura1. Dimensiones del Modelo de formación y cultura de trabajo  
(Creación propia)

- I. Formación para un liderazgo de servicio

El liderazgo consiste en realizar grandes empresas, entendidas como la oportunidad de servir a los ciudadanos y no de dirigir desde la cumbre, en

este estilo de liderazgo el autoconocimiento es el puente que permite ir del interés personal al interés social.

El liderazgo de servicio se fundamenta en el autoconocimiento, se construye a partir de la reflexión, de la experiencia y de las emociones personales, las cuales posibilitan la construcción de un fundamento de vida que impulsan al intelecto a desarrollar el ingenio para la solución de problemas. Le proporciona al espíritu la fortaleza para enfrentar la adversidad, la serenidad para escuchar, entender y atender las necesidades de los demás.

Por tanto el liderazgo de servicio se construye a partir de las siguientes dimensiones y reflexiones:

A. Formación de un líder para servir.

- Poseer el sentido comunitario.
- Ser servidor de la Administración Pública.
- Tener conciencia de ser líder para servir.
- Conocer la importancia de la amistad.
- Identificar retos y anhelos.
- Saber la importancia de la convivencia y el juego.

B. Formación ética y social.

- Ser servidor en el mundo, en el Estado, en su institución.
- Ejercitarse en el servicio, como sentido de vida y diálogo con los más necesitados.
- Analizar constructiva, crítica y participativamente de la realidad nacional.
- Utilizar la visión Ignaciana, como guía para encontrar respuestas.

## II. Cultura de trabajo

En la Administración Pública la comunidad laboral está orientada a la misión del Estado, refleja el sentir de un grupo que interactúa en el esfuerzo por crear el bienestar para sus ciudadanos, por lo tanto es necesario generar entre sus miembros un ambiente de hermandad, de testimonio del espíritu de servicio y de colaboración.

La cultura de trabajo implica necesariamente a la comunidad, porque esta le da un sentido de pertenencia, asigna roles y elige al líder. Cuando este último pierde el sentido comunitario y cae en el individualismo, asume actitudes disfuncionales que lo alejan de las dimensiones de servicio, de ética y de responsabilidad social.

Con este eje de cultura de trabajo se pretende fomentar en los servidores públicos valores, creencias y principios que emanan de la vida comunitaria, que integra la diversidad de pensamiento, condición cultural y social, a partir de reflexiones como:

- El sentido comunitario
- El sentido de trabajo
- El sentido de solidaridad
- La convivencia y la amistad
- El fomento de la creatividad individual y grupal
- La fraternidad laboral
- La convivencia en el deporte y en el estudio

## Conclusiones

La formación de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera no se encuentra alineado a los principios emanados de la Constitución Política, que establece: *“El Estado organizará escuelas de*

*Administración Pública*“, ya que su contenido señala solamente los mecanismos de incorporación, de certificación y de evaluación con base a sus habilidades, y delega a las direcciones de capacitación de cada entidad administrativa el formular los perfiles de puestos, y da por hecho que los aspirantes a servidores públicos poseen los valores para el ejercicio de la función pública.

Existe en la ley un vacío conceptual al no definir los valores, ni establecer indicadores que den cuenta del desarrollo conductual de los servidores públicos en el ejercicio de su función. La ley solo establece mecanismos de certificación y evaluación de habilidades, situación que impide la materialización del espíritu de la norma.

Por otra parte esta valoración conductual requiere de un órgano permanente, que única y exclusivamente sea el responsable de seleccionar y de formar a los servidores públicos; y de otro independiente del primero, que se encargue de vigilar y sancionar a los funcionarios del estado, que infringen las leyes de responsabilidades administrativas. Así resulta necesario la creación de un instituto de naturaleza formativa valoral que unifique y actualice la visión de las personas que se requieren para el servicio público.

El liderazgo Ignaciano, se presenta como una alternativa para desarrollar e implementar un modelo para la formación de líderes en la Administración Pública, bajo una misión que responda a la necesidad de cambiar la participación disfuncional que alejan al servidor público de las dimensiones de servicio, ética y responsabilidad social.

Este modelo para la formación de un liderazgo humanitario y la construcción de una cultura de trabajo para el servicio, se basa en el desarrollo de los valores: autoconocimiento, amor, ingenio y heroísmo.

## **Bibliografía**

Blanchard, K, O'Connor, M. (2004), *Administración por valores*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Lowney, Ch. (2004). *El Liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Nirenberg, O., Brawerman, J., Ruiz, V. (2003). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Senge, P., Ross, R., Smith, B. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. México D.F. Ediciones Gránica.