

## **Liderar para transformar**

**Hermano Abel Muñoz, marista**

Cuenta Tagore en su poemario “*Gitanjali*” la siguiente historia:

*“Había un hombre que recorría todos los mercados, templos y ciudades buscando la belleza perfecta: una flor que nunca se marchita, una melodía que nunca se acaba... Cada vez que creía encontrarla, se desvanecía. Cansado regresó a su casa y, al sentarse bajo un árbol, escuchó el canto de un pájaro y por primera vez encontró la paz. Entonces se dio cuenta de que lo que buscaba fuera, estaba dentro”.*

En la escuela católica nos ha podido pasar como al personaje de esta historia. Nos hemos acercado al mundo del liderazgo al ritmo que la sociedad nos ha marcado; con ojos abiertos y mente inquieta, buscando recetas en cualquier sector, extrapolando prácticas del mundo de la empresa, haciendo un ejercicio de adaptación que, en muchas ocasiones, nos ha desbordado. Es verdad que todas las herramientas que hemos aprendido nos han servido y que, a día de hoy, no hay institución religiosa que no haya incorporado a sus procesos formativos planes de formación de líderes.

Mi propuesta es acercarnos al liderazgo resaltando aquello que nos define como Iglesia, lo que nos es propio desde la perspectiva carismática, aquello que no podemos encontrar cuando miramos a otros sectores empresariales.

Podríamos iniciar nuestro diálogo haciéndonos la siguiente pregunta: ¿Qué es para ti un líder en la escuela católica?

En la mayoría de las ocasiones, y como en casi todas las circunstancias de la vida, el liderazgo es una cuestión de perspectiva; todo depende del ángulo desde el que observamos, del aprendizaje que hemos hecho, de la mochila que cargamos... Al observar el liderazgo con los ojos de la escuela católica encontramos claves que, desde otra vertiente, son muy difíciles de detectar.

Cuando éramos pequeños existía un libro muy curioso titulado “¿Dónde está Wally?” Un adolescente miope con una camiseta de rallas blancas y rojas desaparecía en ilustraciones imposibles saturadas de personas y objetos varios. La gracia estaba en encontrarle. La realidad de escuela católica que nos toca vivir podría dibujar un escenario parecido. Está claro que necesitamos líderes que nos ayuden a enfrentar el momento presente y a vislumbrar tiempos futuros, bien preparados con todas las herramientas que ofrece el mercado, pero sobre todo alineados con nuestra identidad evangelizadora y carismática.

Desde nuestra propia experiencia de acompañar a instituciones religiosas en la búsqueda de personas que se adapten a nuestra identidad y carácter propio caben los siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo podemos ser fieles al estilo de liderar de Jesús hoy?
2. ¿Cómo conectamos nuestro liderazgo con nuestra tradición?
3. ¿Qué sucede si le damos una voz carismática a nuestro estilo de liderazgo?
4. ¿Cómo explicar nuestra manera de ejercer el liderazgo?

## El liderazgo facilitador

---

Hay una serie de televisión titulada “New Amsterdam”. El argumento se desarrolla en un centro sanitario en la ciudad de Nueva York. El protagonista, Dr. Max Goodwin, un joven director médico, repite como si fuera un leitmotiv esta pregunta: “¿Cómo puedo ayudar?” En cada situación que se presenta, en el trato con el personal o en un caso particular de un enfermo, él insiste: “¿Cómo puedo ayudar?” Mediante esa actitud, logra progresivamente cambiar la mentalidad de los otros médicos y del personal sanitario, hasta transformar la institución para que responda a su misión fundamental como hospital público. Caminando por los pasillos, en contacto con la gente o en las juntas de dirección, se convierte en un símbolo de proactividad y cercanía; ofrece puntos de vista alternativos y soluciones creativas en favor del compromiso con el paciente; rescata el valor del trabajo cooperativo y el sentido de comunidad; arriesga para mejorar; se muestra compasivo al dolor ajeno; y respeta a las personas mientras lidera. Durante todo el proceso, cohesiona a su facultad médica y a muchos más, en torno un propósito común.

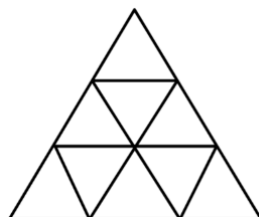
Vamos a explorar el tema del “liderazgo facilitador” como un estilo particular de ejercer el liderazgo que encaja perfectamente con la forma de la escuela católica de estar en el mundo. Se basa en la premisa de que quizás no todos estemos llamados a ser líderes, pero sí estamos llamados a participar en el liderazgo. Observa qué te puede llamar la atención y piensa en cómo esa idea-intuición-concepto puede enriquecer tu liderazgo.

Tradicionalmente el liderazgo implicaba solamente comando y control. Esta perspectiva es de naturaleza autoritaria y utiliza un enfoque vertical que se adapta bien a las organizaciones burocráticas, en las cuales se confiere privilegios de poder a las personas mayores. Se basa en la distinción entre los que están en la cima de la jerarquía y los que están abajo. Los líderes de mando y control son cada vez más criticados porque ahogan la creatividad y limitan la flexibilidad.

El *liderazgo facilitador* subraya la **participación** y el **empoderamiento** y cree que todo el mundo tiene algo importante que aportar. Se basa en el principio de subsidiariedad; las decisiones deben tomarse en el nivel más bajo posible según la competencia de cada quien. El líder facilitador es capaz de hacer participar activamente a los demás, de modo que sus talentos y contribuciones sean plenamente aprovechados. La toma de decisiones se hace, por lo tanto, mucho más colaborativa y se realiza en consulta con el grupo. Un enfoque facilitador reconoce la ventaja de reunir sinérgicamente las diferentes fortalezas de los individuos.

La **percepción** es una clave fundamental del liderazgo facilitador.

Mira la siguiente imagen y cuenta el número de triángulos que ves.



A continuación, por parejas, llegar a un consenso sobre el número total.

Algunas ideas que han podido surgir en el diálogo:

- ✓ Dificultad para percibir los detalles.
- ✓ Inmediatez, necesidad de buscar una respuesta.
- ✓ Cuando una idea está en la cabeza... ¡qué difícil es cambiarla!
- ✓ La percepción no tiene porqué coincidir con la realidad.
- ✓ No siempre soy capaz de ver todos los matices.
- ✓ Diferentes puntos de vista sobre lo mismo.
- ✓ ¡Dificultad para ser objetivos!
- ✓ “Tú di lo que quieras... Antes o después acabarás dándome la razón”
- ✓ ...

La reflexión es un factor clave para poder desarrollar la conciencia de tu propio liderazgo. Ser líder no es una tarea o función, es una experiencia. Tu experiencia personal e irrepetible de liderazgo es una fuente vital de aprendizaje y la **reflexión crítica** es un medio importante a través del cual puedes aprender muchas lecciones de acuerdo a la experiencia de liderazgo que ya posees.

### La escalera de la inferencia.

En nuestro esfuerzo por entender el mundo, podemos tener la tendencia a precipitarnos a la hora de dar sentido a las cosas. Somos esencialmente criaturas que construyen significado y tenemos la propensión a crear narraciones sobre nosotros mismos y sobre el mundo que nos rodea. Nuestra compulsión para obrar de esta manera nace del deseo de dar sentido a lo que nos sucede; cuando somos capaces de atribuir significado a un evento, nos parece que lo hemos entendido, aunque solo hayamos elaborado una historia que continuará así hasta que no seamos capaces de confirmarla o desmentirla.

La velocidad con la que se espera que actúen los líderes, puede hacer que se sucumba a las presiones externas sin tomar el tiempo necesario para considerar bien los datos de una situación determinada.

Por este motivo, los líderes corren el peligro de llegar a conclusiones equivocadas y de suscitar conflicto con otros que tienen una percepción diferente de la misma realidad. Los líderes tienen éxito cuando se dan cuenta que la realidad es múltiple.

La “Escalera de la inferencia” nos ayuda a ver los procesos de pensamiento que pueden llevarnos a conclusiones equivocadas, y es útil para la prevención de errores, así como para el reenfoque de nuestro pensamiento cuando sea necesario.

Describe las etapas de pensamiento que experimentamos, generalmente de manera inconsciente, a la hora de pasar desde un hecho a una decisión o acción. El proceso de pensamiento se representa con los peldaños de una escalera:

1. En la parte inferior de la escalera tenemos los **datos crudos**; la realidad y los hechos.
2. Los **filtramos** selectivamente, de acuerdo con nuestras creencias y experiencias previas.
3. Luego **interpretamos** su significado.
4. Para ello hacemos **suposiciones**; unas veces brotan conscientemente y otras, más bien sin darnos cuenta.
5. Luego sacamos nuestras **conclusiones** basadas en el nivel anterior.
6. Y nos formamos **creencias** basadas en dichas conclusiones.
7. Finalmente **actuamos**.

Si no observamos conscientemente nuestro proceso de pensamiento, podemos crear un ciclo de ignorancia en el cual nuestras “creencias” nos impiden ver algunos hechos clave o hacen que los pasemos por alto. Comprender la escalera de la inferencia nos protege del pensamiento estrecho y nos abre a mayores posibilidades de “lo que es”.

Para trabajar con la escalera de la inferencia:

1. Quédate con los datos.
2. Descríbelos de la manera más neutra posible.
3. Pregúntate a ti mismo:
  - a. ¿De qué modo mis datos están sesgados?
  - b. ¿Qué estoy pasando por alto?
  - c. ¿Cuáles son mis suposiciones de base?
  - d. ¿Qué historia me estoy contando?
  - e. ¿Qué verdades son difíciles de aceptar?
  - f. ¿Qué creencias-presupuestos tengo que suspender para ampliar mis miras?
4. Contrasta tus conclusiones con el equipo.

## **5 principios para entender y aplicar el liderazgo facilitador**

Empoderamiento.

Los miembros del equipo están involucrados en la gestión de todos los aspectos operativos de la organización con el más alto nivel de empoderamiento. Las decisiones se toman con la mayor participación posible de modo que la gente se implique y sienta que es suya cada situación.

Colaboración.

Las decisiones se toman como una combinación de ideas divergentes que convergen en una línea de acción aceptada por todas las partes. Los métodos para generar consenso se utilizan lo más posible con la intención de fortalecer el compromiso del grupo frente a las decisiones clave, creando así una cultura de respeto y cooperación.

Creatividad.

Se inyecta una dosis de tensión creativa en el espacio de trabajo para que los miembros del equipo se sientan estimulados a cuestionar el “*status quo*”, a ser innovadores y a explorar nuevas sinergias. El grupo entiende claramente los riesgos que se van asumiendo y se comparte la información, de modo que todos se sientan seguros al nadar contracorriente.

Transparencia.

La información relevante e importante es accesible a todos con profundidad suficiente y es la base a la hora de tomar decisiones. El líder crea el clima adecuado para que la gente pueda expresar sinceramente sus opiniones.

Pensamiento sistémico.

Siempre se emprenden las actividades en el contexto de toda organización. Se usa el pensamiento de causa efecto para ayudar a la gente a ver las conexiones entre su trabajo y el trabajo de los demás.

El resultado neto de la aplicación de estos principios es la creación de una organización en la cual existen altos niveles de interacción y participación, así como líderes capaces de involucrar a las personas en el diálogo.

## Algunas convicciones

---

En 2013, las conclusiones de la Asamblea de la unión de Superiores generales nos recordaban lo siguiente: *“Los gestos y el magisterio de Papa Francisco nos invitan a una “conversión” en nuestro servicio a los hermanos: una conversión de nuestras actitudes personales, de nuestras relaciones, de las perspectivas y del estilo de la misión. Nos llaman a acoger y a afrontar los desafíos de la historia y los problemas de la humanidad con una actitud de positividad y benevolencia, sabiendo ver en el campo el trigo que crece, aún en medio de la cizaña, y dando a conocer el amor de Dios para con el mundo, comprometiéndonos a reconstruir la confianza, dando a las personas la posibilidad de expresarse”*. Con anterioridad, cuando el propio Papa se dirigió a la asamblea, definió en pocas palabras el liderazgo que él consideraba esencial para la Iglesia: *“Sepan siempre ejercer la autoridad acompañando, comprendiendo, ayudando, amando; abrazando a todos y a todas, especialmente a las personas que se sienten solas, excluidas, áridas, en las periferias existenciales del corazón humano. Tengamos la mirada dirigida hacia la cruz: allí se coloca toda autoridad en la Iglesia, donde Aquel que es el Señor, se hace siervo hasta la entrega total de sí”*.

El liderazgo en la escuela católica requiere un **discernimiento permanente** que permita leer los signos de los tiempos a la luz del Evangelio. Este proceso implica escuchar con apertura a la comunidad educativa y a la realidad social circundante. El líder ha de cultivar una vida interior sólida que oriente sus decisiones hacia el bien común. El discernimiento constante se convierte así en una brújula espiritual y pedagógica. Gracias a él, la escuela avanza con claridad, coherencia y profundidad.

En definitiva, para la escuela católica necesitamos un **liderazgo servidor**, que acompañe de manera cercana la vida. En los tiempos que nos toca vivir tenemos que alcanzar la singularidad de una experiencia de liderazgo de servicio que sea capaz de ayudar a navegar significativamente los hitos que se plantean, haciéndolo con profetismo y esperanza. La escuela católica nos inspira para crear comunidad y desarrollar relaciones; vivir y liderar con sentido trascendente, alimentar nuestra visión y valores; comunicarnos; tener flexibilidad y adaptación; comprometernos con la realidad. Esa es nuestra visión como líderes.

La escuela católica precisa estructuras organizativas que fomenten la confianza, la participación y la corresponsabilidad. La **transparencia** permite que todos conozcan los procesos y decisiones, fortaleciendo la cultura institucional. La **sencillez** y **eficacia** ayudan a centrarse en lo esencial: la formación integral del alumnado. La **flexibilidad** facilita responder con agilidad a los desafíos contemporáneos. Estas estructuras son medios que posibilitan un liderazgo más humano y cercano.

El liderazgo en la escuela católica se caracteriza por una especial sensibilidad hacia quienes viven en los márgenes sociales, culturales o existenciales. **Atender a las periferias** implica reconocer sus gritos y convertirlos en prioridades educativas. La escuela se convierte así en un espacio de acogida, dignidad y promoción. Se buscan estrategias inclusivas que permitan que nadie quede fuera del proceso formativo. Responder a las periferias es vivir la misión evangelizadora en su esencia más auténtica.

La **inclusión** es un sello distintivo de la escuela católica que reconoce la diversidad como una riqueza. El liderazgo promueve ambientes donde cada persona se siente valorada y acompañada en su singularidad. La **corresponsabilidad** fortalece la participación activa de familias, docentes, estudiantes y personal administrativo. Todos se convierten en co-

creadores del proyecto educativo. En esta dinámica, la comunidad crece unida y comprometida con la justicia y el bien común.

La escuela católica está llamada a ser un hogar abierto al mundo, donde se cultiven vínculos fraternos más allá de fronteras culturales o geográficas. El liderazgo impulsa una **visión global** que fomente la solidaridad y el cuidado de la casa común. Así, se favorece el encuentro entre diversas identidades que enriquecen la experiencia educativa. La escuela como familia global promueve el diálogo, la cooperación y la paz.

4 claves para no olvidar:

1. El líder en la escuela católica transmite un propósito a su comunidad; logra comunicar muy bien por qué lo hace, más allá del qué y el cómo.
2. Predica con el ejemplo; no puede haber inconsistencias entre los valores de la institución y los de sus líderes.
3. Cuestiona y hace que la comunidad ponga en duda lo que está haciendo, habilitando la experimentación y la mejora continua para lograr la mejor solución.
4. Alienta a todos; la motivación es crucial, especialmente, en situaciones críticas.

#### ***Para ir acabando***

---

A lo largo de muchos años como escuela católica hemos vivido infinidad de cosas, haciendo un esfuerzo permanente en cada tiempo y lugar por visibilizar el carisma de la mejor forma posible, siendo creativos y audaces para adaptarlo a cada realidad.

Las inercias del pasado, que en otros tiempos nos dieron seguridad, hace mucho que se resquebrajaron, dejándonos en una intemperie que poco a poco y con tesón se ha ido poblando de nuevas estrategias que con inmenso trabajo por parte de todos se van consolidando. Hemos aprendido a ser proactivos, anticipándonos a la realidad y asumiendo el riesgo de poder confundirnos, con la convicción de que si afrontamos juntos lo que está por venir seremos más fuertes.

Se nos invita a mirar de otra manera; desde el reposo y con una visión común, retomando las cosas sencillas y todo lo que tiene que ver con la pedagogía de la lentitud: pequeñez, vulnerabilidad, aprendizaje, crecimiento, familia... y siempre sin perder la pasión original que nos movió a ser educadores: el amor y cuidado de los niños y jóvenes, especialmente de aquellos que más nos necesitan.

Y finalizo con una cita de Robert K. Greenleaf en su libro Liderazgo servicial: *“Uno es a la vez, en todo momento, historiador, analista y profeta, no tres roles separados. Esto es lo que es el líder cuando actúa, todos los días de su vida. Historiador porque aprende del pasado; analista porque estudia en profundidad el momento actual; profeta porque intuye el futuro”*.