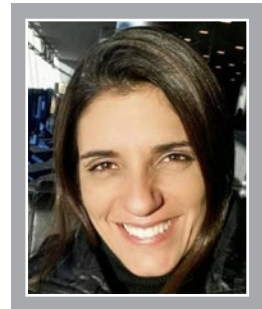


Liderazgo de servicio: la persona en el centro

Las decisiones reduccionistas se toman sin perspectiva ni audacia

Licione Torres Marques Isbert
Gerente de Educación Corporativa de la PUCRS
Provincia de Brasil Sul-Amazônia



Soy Gerente de Educación Corporativa de la *Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul* (PUCRS), que pertenece a la Rede Marista. Mi misión es trabajar con empresas públicas y privadas, entendiendo la necesidad de formación de sus Equipos en el proceso de desarrollo de proyectos de Educación Corporativa.



Inspirado en el capítulo 11 del libro Voces Maristas, Liderazgo, un compromiso prioritario con las personas: crecer juntos, acompañarnos, potenciarnos, escrito por los Hermanos Gabriel Villa-Real y Pere Ferré, me gustaría compartir un momento especial de mi trayectoria como líder, que fue la implementación del Programa de Formación de Líderes del Instituto Marista en 2022, dirigido a líderes de diferentes países, con un contenido exclusivo que se desarrolló de acuerdo con los principios, expectativas y necesidades del Instituto.

Cuando el Hermano Manuir me explicó la demanda y la gran responsabilidad que asumiríamos al aceptar llevar a cabo el proyecto, al principio no dudé en decir que lo haríamos con toda la convicción de que sería un éxito. Al principio no dudé en decir que lo haríamos con la máxima convicción de que sería un éxito. Al principio tuve un escalofrío en el estómago, algo normal en alguien que es consciente de la enorme responsabilidad que está asumiendo, pero se me pasó rápidamente, sobre todo porque sabía que iba a contar con un enorme grupo de personas altamente cualificadas para abordar proyectos como éste.

Para la perspectiva pedagógica, buscamos seleccionar un coordinador que pudiera operacionalizar nuestra propuesta pedagógica, que ya estaba muy bien diseñada por el Instituto Marista, y que involucraría los temas listados como necesarios de ser trabajados con los líderes, además del contenido presentado en el Libro de las Voces Maristas. Elegimos a la Prof. Dra. Ana Clarissa Zanardo para liderar este proceso. Qué gran elección. Una profesora que comprendió fácilmente las expectativas del Instituto Marista y que, junto con el profesorado elegido para trabajar en el proyecto, organizó, una a una, las entregas relacionadas con los contenidos que podrían formar parte del proceso de aprendizaje de los líderes maristas.

La perspectiva administrativa fue coordinada por mí, con el apoyo de más de 20 personas, representantes de más de 5 áreas de la Universidad, incluyendo Educación Continuada, la Oficina de Internacionalización, el Centro de Eventos, el Rectorado, el Sector de Compras, la Pastoral Universitaria, el Sector de Servicios Operacionales, entre otros, así como socios externos, para que pudiésemos, en el tiempo propuesto, organizar la traducción de los contenidos, la grabación de las lecciones en vídeo, la recepción, el alojamiento, la alimentación, la logística, el espacio físico y otros aspectos relacionados con toda la estructura necesaria para que el curso, tanto online como presencial, fuese un éxito.

Para que el Programa Marista de Liderazgo llegase a buen puerto, hubo muchas reuniones, muchos intercambios. Recuerdo que todo se planificó y se decidió conjuntamente. Algo que valoro mucho en el liderazgo es el diálogo, la co-creación y el empoderamiento del Equipo. Me siento feliz cuando un miembro del equipo hace una sugerencia y se pone en práctica, o después de varios análisis y estructuras planificadas, un miembro del equipo señala un posible error, un posible riesgo que no se había tenido en cuenta. Este sentimiento de pertenencia, y el ambiente de seguridad psicológica creado por situaciones como la puesta en práctica de una idea, genera compromiso, genera implicación. ¡Y hubo mucha escucha e ideas puestas en práctica! Según los hermanos Gabriel y Pere, el *empowerment* (empoderamiento) es un elemento clave y refuerza las capacidades de una persona. La coherencia del líder y la confianza recibida dialogan en beneficio de la misión, especialmente en situaciones complejas, problemas desconocidos, momentos tensos, circunstancias de riesgo y emergencias, etc. La confianza se recibe y se otorga. Sin ella, las relaciones se deterioran.



Cuando trabajas con equipos multidisciplinares, liderando proyectos en los que muchos de los miembros no son tus líderes directos, algunos incluso lo son en otras ocasiones, pero necesitan aceptarte como su líder en proyectos concretos, es una gran oportunidad para ejercer un liderazgo que no viene impuesto por un cargo, por una jerarquía, sino por un trabajo concreto, que tiene un principio, un medio y un final y que necesita ser orquestado y controlado de forma respetuosa, cuidadosa y teniendo en cuenta la individualidad de cada miembro del equipo.

Recuerdo una situación concreta durante la estancia de los estudiantes en Porto Alegre, cuando recibimos quejas sobre el servicio prestado por el hotel, que era un proveedor contratado. Rápidamente fui al hotel en persona, no llamé por teléfono, no envié correos electrónicos, fui en persona a hablar y escuchar a la persona responsable del servicio. Esta persona me dio su punto de vista, me habló de sus retos, y yo escuché, escuché y observé el entorno que me rodeaba. Después de escuchar y observar, le dije cómo esperaba que fuera el servicio para los huéspedes que estaban viviendo un momento con la PUCRS, y que éste era un hotel elegido por la PUCRS, y me ofrecí a ayudar. Hablé mucho de cómo somos en la PUCRS en términos de hospitalidad, de atención, de la importante misión que tenía en aquel momento, en aquel hotel, con aquellas personas que habían venido de diferentes países y llevaban días lejos de casa. En ningún momento cambié mi tono de voz, no fui duro, al contrario, la acogí y me ofrecí a ayudarla, y para terminar le regalé un libro titulado “La manera Disney de deleitar a los clientes”, un libro sencillo, pero que transmite la importancia de la hospitalidad en un lenguaje sencillo. Me había dado cuenta de que ella necesitaba y quería desarrollarse. Recuerdo como si fuera hoy lo agradecida que me miró la niña y el afectuoso abrazo que recibí. Después, los comentarios positivos que recibí de los alumnos que se quedaron me llenaron de satisfacción.

Para que el curso fuera un éxito, sabía que necesitaría gente comprometida para producir los mejores contenidos, para organizar la logística más segura, para proporcionar la recepción más acogedora, y para estar preparado, especialmente durante la etapa presencial, para resolver cualquier imprevisto, que estaba seguro de que tendríamos, pero que independientemente de lo que pudiera estar ocurriendo entre bastidores, nuestros alumnos no se verían afectados sino que tendrían la mejor experiencia posible y que el curso sería un éxito. Como señalan los hermanos Gabriel y Pere en su capítulo La toma de decisiones requiere visión. Cuando la dirección no tiene esta visión, aparecen las respuestas formales, las justificaciones vacías, el aumento de la burocracia, la creación de órganos de control y la reafirmación del poder. Los miedos paralizan y bloquean. Se toman decisiones reduccionistas, sin perspectiva ni audacia. En este trabajo necesitaba personas capaces de tomar decisiones en situaciones a su alcance.

Necesitaba un equipo audaz que pudiera decidir lo que era mejor para el grupo sin mi presencia. ¡Lo conseguimos! Terminamos el curso con 62 líderes de 19 países, representantes de varios frentes de misión de nuestro Instituto Marista, ¡y esperamos volver a encontrarnos con ellos muy pronto en nuestros frentes de misión!



Las opiniones expresadas en este documento son las del autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Instituto Marista.

Si quieres compartir con la Comisión tus ideas, reflexiones o experiencias sobre el liderazgo de servicio y profético a raíz de estas reflexiones, escribe a fms.cimm@fms.it