

---

## La esperanza en la fragilidad: Pensamientos sobre el liderazgo marista

---

“Podría decirse que no hay tarea más complicada para un líder que guiar a un grupo con eficacia y cohesión a través de un cambio significativo y aliviar restricciones consolidadas sin dejar de mantener a todos adheridos a lo esencial”.

(H. Michael Green – Voces Maristas, capítulo 19)

Juan Sebastián Herrera Salazar, fms

Provincia Norandina – Ecuador

Pastoral Educativa y Juvenil



**N**ací en Manizales (Colombia) en 1988 y me gradué de bachiller en el Colegio de Cristo, la institución marista de mi ciudad. Soy hijo de Onel y Liliana y hermano mayor de Valentina. Hice mis primeros votos en Medellín 2013 y mis votos perpetuos en Pasto 2022. Hago parte de la Provincia Marista Norandina.

Actualmente pertenezco a la comunidad de Quevedo (Ecuador) donde soy profesor de Educación Religiosa Escolar en los últimos años de bachillerato de la Unidad Educativa América, colegio marista de la ciudad. Hago parte del proyecto “Casas Familia” que recibe niños en situaciones vulnerables y les brinda hogar, estudio, alimentación y acompañamiento; adicionalmente, hago parte del equipo vocacional de Ecuador.

El H. Michael Green en el capítulo 19 del libro *Voces Maristas*, titulado “*El estilo marista del liderazgo profético y de servicio: Algunos ejemplos en nuestra tradición*” expone, con un tono muy cercano, cómo varios de los Superiores generales de nuestro Instituto tuvieron que liderar la Congregación bajo situaciones de fragilidad social, eclesial, cultural, bélica e institucional. Resulta icónico imaginar al Hno. Théophane, octogenario, encabezando la procesión solemne del Capítulo general de 1903, en Saint-Genis-Laval, mientras estaban a punto de salir de Francia para exiliarse en Italia tras ser expulsados de su tierra natal.

Tomé conciencia, mientras leía e imaginaba las situaciones descritas por el H. Green, que en realidad cada líder, en general, suele enfrentarse a la fragilidad en el desempeño de su función. Así, el Hno. Basilio Rueda nos dio un ejemplo de esperanza y solidez enorme cuando, a pesar de



la disminución de hermanos que sufrió el Instituto, lideró la congregación por casi 20 años con el reconocimiento, acompañamiento, presencia y profetismo propios de un hombre que escuchó la voz de Dios en su corazón.

Los maristas de la actualidad nos vemos insertados, en cierto modo, en la contemplación de la fragilidad en nuestro ejercicio de liderazgo pues nos corresponde tomar decisiones con la consecuente incertidumbre que eso trae. Por ejemplo, pueden aparecer dudas sobre las capacidades personales e institucionales para llevar a cabo un encargo. Como el liderazgo con frecuencia se ejerce con autoridad sobre personas, es posible que las decisiones que tomamos puedan hacer daño al otro, le pueden generar inseguridad, dolor o incertidumbre; es decir, les pueden hacer sentir frágiles.

Todos somos frágiles: Jesús se sintió frágil cuando le pidió al Padre que si quiere le libre del trago amargo de la muerte (Lc 22, 42). María se sintió frágil al pie de la cruz de Jesús viendo a su hijo a punto de morir (Jn 19, 25). Marcelino se sintió frágil al regresar a casa con el fracaso de no haber logrado la aprobación legal del Instituto. El Hno. Diógenes, nos relata el capítulo 19 de Voces Maristas, se sintió frágil cuando tuvo que convivir en su natal Francia con la ocupación alemana durante la guerra.

Es así como resulta muy importante para todos encontrar en nuestro interior la dosis de fragilidad que no podemos evitar y que viene incluida en nuestra vida, en la de los demás, en la humanidad y en el planeta. La muerte, el dolor físico ante una enfermedad o accidente y el duelo por la pérdida de un ser humano nos hace sentir frágiles; también cuando no nos sentimos reconocidos, amados o estimulados, o cuando los esfuerzos por lograr algo no tienen el resultado esperado.

La humanidad, en consecuencia, ha desarrollado múltiples formas de protegerse de estas fragilidades. Muchas de ellas nos ayudan, haciéndonos sentir muy fuertes. Sin embargo, ninguna de ellas ha sido capaz de eliminar completamente nuestras fragilidades; esa es una tarea irreal. Por eso, tanto para el liderazgo como para la vida, considero que es muy importante sencillamente aprender a reconocerla(s) e integrarla(s) como una realidad permanente en nuestra existencia.

Es, por lo anterior, que un liderazgo marista servicial y profético debe tener grandes dosis de humildad, realismo, empatía y asertividad. Esto le ayuda a aceptar y proteger al otro, con sus fragilidades, generando esperanza en su misión y vida.

La empatía, que se puede asociar a quien es capaz de caminar un tramo con los zapatos del otro, tiene como cualidad la validación de los sentimientos de la otra persona. Esto es una compasión que, lejos de actitudes lastimeras, es capaz de vivir con el otro lo que siente y desde ese lugar, a veces doloroso e inclusive vergonzoso, le brinda herramientas y acompañamiento -lo empodera- para superar el problema. Cuando una estudiante de mi clase me solicitó conversar, ante la ruptura amorosa que había tenido, la escuché atentamente y validé su sentimiento de impotencia, asombro e incluso culpabilidad, para poder ofrecerle después algunas pistas que le permitieran caminar en favor de su sanación, así como la certeza de la confianza y el respeto por su corazón. Tiempo después me compartió que lo fundamental de esa conversación para ella fue que nunca se sintió juzgada, sino acogida y animada.

Ser asertivo es la capacidad que tenemos los seres humanos de expresarnos en situaciones de tensión sin juzgar a la otra persona -o grupo- compartiendo más bien las emociones y los sentimientos propios que la situación produce. Por ejemplo, una profesora tiene la oportunidad de





ser asertiva cuando es capaz de hacer entender a su estudiante que tomar cosas que no son propias es una práctica deshonesta, sin tener que catalogarlo como un ladrón; un hermano director de escuela tiene talante asertivo cuando en privado llama la atención del hermano profesor que tuvo un desacuerdo con un padre de familia, indicándole la dificultad que causó y ofreciéndole opciones de mejoramiento.

La empatía y la asertividad seguramente no implican una gran novedad, pero como pueden ser actitudes cotidianas, también pueden estar completamente ausentes en las personas que ejercen autoridad sobre otras en nuestras escuelas, centros sociales, universidades o provincias. Esa carencia, con frecuencia, suele cultivar ambientes tensos, postizos, muy tóxicos y tremendamente estériles para la vida y misión maristas. Siendo empáticos y asertivos podemos cuidar y generar vida marista en nuestras comunidades, fraternidades, colegios, instituciones y unidades administrativas para ser sembradores de esperanza en este mundo turbulento.



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](mailto:fms.cimm@fms.it)