

---

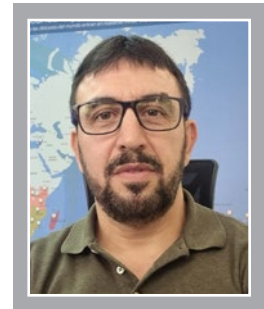
## ¿Cómo acompañar a las personas en la toma de decisiones?

---

El paso de un estilo de gobernanza centralizado y descendente a otro de liderazgo y responsabilidad compartidos requiere, sin duda, un cambio de paradigma, especialmente en lo referente a la toma de decisiones.

(Voces Maristas, cap. 14 p. 236)

H. Nicéforo Garrán González  
Rector y Educador  
Provincia de América Central, El Salvador



**E**n el momento actual tengo la misión de animar desde la rectoría la vida de cuatro centros educativos ubicados geográficamente en el área metropolitana de la capital de El Salvador.

Comprendo mi misión como un esfuerzo intencionado por acompañar el liderazgo de los directivos y sus respectivos equipos y empoderarlos en una visión holística y articulada de la misión marista en nuestras escuelas.

Nuestra experiencia provincial ha venido marcada, durante buena parte de los cien años de presencia marista en la región, por un ejercicio de liderazgo individual y personalizado, sin el desarrollo de una cultura de procesos participativos en la toma de decisiones. Esto unido a una opción organizativa y de animación provincial que tendía a separar verticalmente los ámbitos de intervención en los centros educativos (dirección, administración, pastoral y evangelización), favorecía una fuerza disgregadora y en algunas circunstancias hasta una lucha tácita de poder.

Actualmente nuestras instituciones educativas viven en contextos altamente competitivos que exigen estándares de rendimiento no siempre acordes con los valores maristas. Nuestras escuelas están inmersas en procesos de cambios culturales constantes. La disrupción de la pandemia del Covid-19 ha acelerado estos procesos que parecen conducir hacia la regeneración sociocultural de patrones organizativos que parecían perennes.

Esto está generando una evolución constante de los roles, tanto en las familias como en los educadores, en los equipos de trabajo y en la dirección, lo que exige una permanente actualización de quienes están comprometidos en el liderazgo.



Como congregación y como Provincia afrontamos la disminución y el envejecimiento de los Hermanos, lo que ha llevado a la renovación de nuestros paradigmas organizacionales y a la búsqueda de nuevas formas de dirección y nuevos modelos de gestión. Lo que denominamos “misión compartida” entre los Maristas de Champagnat, no puede quedar únicamente en la incorporación de personas laicas repitiendo los mismos esquemas. La identidad de nuestros centros no puede residir solo en la figura de un líder como garante absoluto de toda la realidad del centro educativo.

¿Qué modelo de función directiva deberíamos asumir en nuestra Red Global de Escuelas Maristas y en cada una de ellas en particular para que nuestro proyecto educativo evangelizador siga estando presente de forma significativa en nuestras sociedades? ¿Cómo partiendo de esta situación de debilidad institucional y de una parte del laicado marcado a veces por el desconocimiento vital de nuestra tradición educativa deberíamos plantearnos el mejor modelo posible de liderazgo marista?

Dar respuesta a estos interrogantes exige ciertas opciones esenciales. Señalo dos de ellas:

Optar por un modelo centrado en el desarrollo de las personas, de los líderes actuales y quienes lo asumirán en el futuro próximo.

Cambiar la mirada: de lo individual a lo relacional, comprender e influir en los patrones de comportamiento grupal como clave para mejorar el desempeño de equipos de liderazgo.

El liderazgo marista debe contener una visión global, jerarquizada e interactiva de los procesos educativos. La primera responsabilidad de una buena función directiva consiste en un trabajo personal y de equipo encaminado a definir e interiorizar el proyecto educativo como medio de integración y como fuente de identidad y de creatividad.

Desde mi experiencia de trabajo en la formación y acompañamiento de directivos, considero esencial el desarrollo intencionado de lo que podríamos denominar competencias institucionales que se incorporan de manera armónica y articulada enriqueciendo las competencias profesionales y la capacidad para llevar adelante una buena gestión de las relaciones y de los equipos.

Una formación sólida enfocada a fortalecer las competencias individuales y orientada a una práctica de liderazgo distribuido capaz de generar confianza, adhesión, corresponsabilidad, sat-

isfacción en la misión y favorecer condiciones organizativas fundamentales para la innovación sostenible y el cambio.

Considero importante realizar una tarea de acompañamiento a quienes ya están ejerciendo el liderazgo, retroalimentando su capacidad de orientar, motivar y comprometer a sus equipos con la misión institucional, generando así un fuerte sentido de implicación y corresponsabilidad.

También es esencial fomentar modelos colaborativos de organización: diseños matriciales, equipos autodirigidos, procesos participativos y el establecimiento de redes como condición necesaria para favorecer el cambio y la innovación, posicionándonos así con mayor ventaja competitiva en el entorno en el que nos encontramos.

Un cambio de paradigma requiere romper inercias y tradiciones. Se trata de empoderar a líderes carismáticos competentes para direccionar nuestras obras desde la esencia de nuestra misión institucional y para que sean capaces de imbuir a sus equipos de motivación, compromiso y adaptación al cambio.

Acompañar a las personas en la toma de decisiones supone empoderarlas para que sientan que es posible cambiar y que el cambio depende de ellas. Realizar un proceso participativo para soñar juntos el futuro que se desea, como forma de impactar en el cambio de la cultura interna del centro, podría ser un buen inicio.

Se trata de animar y dejar espacio creando las condiciones para que todo lo que soñemos sea posible, apuntando, con sentido, hacia el futuro que deseamos.



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)