

---

## El liderazgo servicial y la toma de decisiones

---

“El mundo entero se aparta cuando ve pasar  
a un hombre que sabe adónde va.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

H. Xavier Giné Arnella  
Vicario Provincial  
Provincia L’Hermitage, Francia



**L**a reflexión promovida por el Instituto de los Hermanos maristas sobre el liderazgo servicial me parece oportuna, atractiva y sugerente.

Dediqué los primeros 19 años de mi vida como Hermano marista a la pastoral juvenil y la misión educativa en tres escuelas maristas en Cataluña. En ese tiempo, además de estar con los grupos de jóvenes, pasé 13 años como director de tres escuelas maristas. En 2012 fui nombrado Administrador provincial de la Provincia l’Hermitage, residiendo en Lyon. En julio de 2022, a propuesta del H. Provincial, tomé la responsabilidad de Vicario provincial, y resido en Paris desde 2023.

Compartir nuestras opiniones y experiencias acerca de cómo hermanos y laicos maristas vivimos el liderazgo en actitud de servicio, nos puede ayudar a hacer crecer esta manera de aplicar el Evangelio a nuestra realidad cotidiana: la actitud servicial. Aunar la reflexión sobre el liderazgo servicial a aquélla sobre el liderazgo estratégico puede favorecer un impulso de la vida y misión maristas desarrolladas por nuestro Instituto en este siglo XXI.

Estos últimos años he tenido la suerte de compartir comunidad con el H. André Lanfray, conocido investigador de la historia marista. Recorrer con él, en momentos de diálogo o de sobremesa, pequeñas pinceladas de la historia de nuestro Instituto es un placer. En relación con el tema del liderazgo, él mismo me ha sugerido algunos textos de los cuadernos del Hermano Francisco, que incluyo:

*El Hermano responde de su clase; el Director de su Casa; el Asistente de su Provincia; el Superior de la Sociedad. Los unos y los otros participan en lo bueno y en lo malo, en la pena y en la recompensa, según su trabajo o su negligencia (Recueil 301, n 26. Después de 1840).*

El Hermano Francisco lo explica de manera ejemplar: en nuestro Instituto, todos ejercemos algún tipo de liderazgo a partir de nuestras responsabilidades, sean grandes o pequeñas. El ejercicio individual de ese liderazgo tiene un impacto en los demás y en el conjunto. El Instituto, en sentido amplio, lo formamos todos: hermanos y laicos, hombres y mujeres, jóvenes y mayores. En todos recae la responsabilidad del desarrollo de la misión.

Un elemento esencial de este liderazgo de servicio lo constituye la toma de decisiones. El Hn. Robert Teoh, en el capítulo XIV de Voces maristas, reflexiona con precisión sobre la toma de decisiones compartida.

Servir a los demás como líder pasa por aprender a tomar decisiones. ¡Qué tarea más difícil! Todos conocemos organizaciones, también religiosas, que por dificultades internas, momentos de crisis en su historia, quizás la edad de sus miembros, la cultura institucional u otros elementos, no han podido tomar las decisiones necesarias en los momentos adecuados. A su vez, todos admiramos aquellos líderes individuales, y sobre todo aquellos equipos, que nos han hecho avanzar gracias a sus decisiones. En este tiempo que nos toca vivir, tomar las decisiones desde la actitud del servicio es muy oportuno.

La lectura de los testimonios recogidos en Voces Maristas I sobre el liderazgo servicial, en especial en relación a la toma de decisiones, me ha ayudado a identificar vivencias y aprendizajes de mi vida personal. Agradezco a los autores por ello. En estas líneas les comparto algunas de estas experiencias.

El elemento comunitario es una pieza clave de nuestro carisma. La toma de decisiones adopta también una dimensión comunitaria. Consultar, contrastar, dialogar, enriquecer, madurar conjuntamente, quizás descartar una decisión con el equipo de trabajo o de dirección al cual cada uno pertenece es parte de nuestra manera de tomar decisiones.

Además, ¡qué suerte tenemos cuando podemos abrir procesos creativos en diálogo con nuestro equipo! Momentos en los que se trata de generar primeras ideas, compartir semillas de proyectos, analizar posibles cambios de rumbo. Qué maravilla cuando esto se hace en un clima abierto, de confianza, de contraste sincero y de cocreación.

Junto con la dimensión comunitaria, la decisión pasa por una opción personal del líder. Cuanto más importante es la decisión, más necesaria es la convicción profunda de quien o de quienes la toman.



El discernimiento exige una conexión entre el corazón y la cabeza fluida, continua, muy personal y que puede ser compartida. La solidez de una decisión se conoce después de ser tomada, cuando aparecen las consecuencias, los efectos, quizás las dificultades. Hace falta energía para hacer frente a este segundo momento de la toma de decisiones. Esta convicción nace muy adentro.

La serenidad y la madurez interior nos ayudan a reconocer nuestras dificultades en ese proceso, a identificar los miedos reconocidos o no, cuál es el impacto de nuestras emociones, y la influencia de nuestro ego. Si uno se encuentra en un momento de desequilibrio, de autoritarismo, de ambición o insatisfacción, de rivalidad o de necesidad de protagonismo, mejor dejar para mañana la toma de una decisión.



### **Releyendo al H. Francisco :**

*Cualidades de un Superior. 1° Unión con Dios; 2° Caridad, humildad para con el prójimo; 3° Habilidad, experiencia; 4° Mortificación de las pasiones y de los afectos desordenados; 5° Circunspección discreta; 6° Firmeza suave; 7° Fortaleza de ánimo, grandeza de alma; 8° Juicio excelente; 9° Discernimiento profundo; 10° Prudencia consumada; 11° Vigilancia activa, universal; 12° Conocimientos adecuados (Const. 1p cap 3). (Recueil 303, n 572. 1844-1845).*

La reflexión sobre el liderazgo servidor se me hace sugerente porque tomar decisiones a favor de lo comunitario no es tarea fácil. Tomar decisiones sobre las personas, participar en el cambio de cultura de una organización, impulsar hoy aquello que tiempo atrás no se pudo, generar vida en situaciones de decrecimiento o de pérdida, asumir el pasado en su globalidad... Además, a pesar de nuestros ensueños, pocas decisiones acaban siendo realmente transformadoras; incluso algunas llegan a ser equivocadas.

La subsidiariedad es un tercer elemento clave en esta toma de decisiones desde la voluntad de servicio. Cada nivel toma las decisiones que le corresponden, y todos respetamos el ámbito de decisiones de los demás. ¡Ni el de más arriba toma decisiones propias del nivel local, ni el del nivel local cree que su idea debe ser aplicada automáticamente a todo un Instituto presente en 80 países!

También se aprende así a distinguir entre lo estratégico y lo operativo: hay que tener claro a qué equipo se pertenece para servir a los demás desde la estrategia o la operación, sin mezclarlas. Las dos son importantes y necesarias, pero son distintas y corresponden a responsabilidades diferentes.



### Y un último inciso del H. Francisco :

*La gran habilidad de un Superior consiste en ganarse las mentes y los corazones de sus inferiores, en hacer que le amen y le estimen, y en ganarse su confianza. (...) Su vigilancia debe ser continua y sostenida (...) Esta vigilancia debe extenderse a todas las partes del gobierno y de la administración: abarca la piedad, la disciplina, los estudios, la economía, etc (...) Pero no olvidéis que sin el Señor se trabaja en vano (Sal 126). (Recueil 304, n 796 bis. 1850)*

El H. Francisco me sugiere que cuando las decisiones se convierten en trayectoria, en continuidad, su efecto sobre el bien común se multiplica. La continuidad, la perseverancia, la duración de las decisiones tomadas, la opción a largo plazo, consiguen hacer avanzar las organizaciones.

Deseo que los maristas, laicos y hermanos, podamos seguir el ejemplo y las enseñanzas del H. Francisco en nuestras responsabilidades de hoy.

### Resumen:

El liderazgo servidor se construye sobre la capacidad de tomar decisiones. En ella influyen la necesidad de contar con el equipo, la madurez, el equilibrio y la profundidad de la persona que debe tomarlas, el respeto a la subsidiariedad y el valor de dar continuidad a las decisiones tomadas. Encontramos en los escritos del H. Francisco enseñanzas significativas sobre el liderazgo.



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)