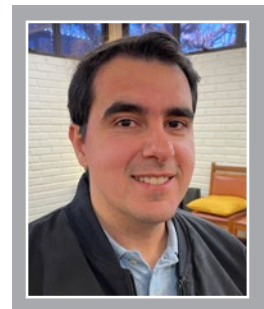

Liderar pensando en el desarrollo de las personas

“ Para impulsar a su equipo el líder debe ser percibido como una persona abierta al diálogo, generosa, íntegra y competente en su saber hacer”.

(Voces Maristas, cap.10 - H. José Libardo Garzón Duque)

Khalil Abdalla

Director de Identidad Institucional en la PUCPR
Provincia Brasil Centro-Sul



Desde 2012, cuando me encontré por primera vez con el carisma marista, he dedicado mis energías y esfuerzos a esta honorable misión de transformar el mundo a través de la educación y dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar.

He tenido el privilegio de viajar por algunas zonas de la Provincia Marista de Brasil Centro-Sul, donde he podido aprender y contribuir a la misión. Inicié mi recorrido en la gestión de las escuelas sociales de la Provincia donde, entre otras cosas, fui responsable de la planificación estratégica de la red, presupuesto e indicadores. También he trabajado en proyectos especiales asociados al Centro Marista de Defensa de la Infancia y la Adolescencia y al Sector Canónico de Solidaridad de nuestra Provincia. Fue una época transformadora en mi vida; amplió mi visión y mi enfoque del mundo.

Desde 2018, trabajo en educación superior en la Pontificia Universidad Católica de Paraná. Mi misión actual es gestionar la Dirección de Identidad Institucional y enseñar en la Escuela de Negocios de la Universidad. Además, he tenido el privilegio y el orgullo de haber contribuido al Proyecto de Sostenibilidad de la Misión en África y Asia.

La misión de liderazgo que llevo a cabo hoy surge de muchas fuentes. Como profesor universitario, el liderazgo se manifiesta de dos maneras:

En primer lugar, como enseñante que tiene la responsabilidad de ser un ejemplo de servicio, de acogida y de liderazgo para los estudiantes.

En segundo lugar, como enseñó Liderazgo en la Escuela de Negocios, el tema del liderazgo está muy presente en mi trabajo profesional.

Adicionalmente, tenemos la responsabilidad crucial de enfocar nuestras experiencias académicas en los estudiantes, profesores y colaboradores de la comunidad reforzando la Identidad Marista. Sostenemos vigorosamente que lo que diferencia la educación en nuestra universidad de cualquier

otra son precisamente los atributos de nuestra identidad que se trabajan para y con nuestra comunidad académica. Entre los rasgos clave que me gustaría destacar están la Convivencia, la Espiritualidad, la Cultura del Cuidado, la Formación Integral, el Espíritu Científico y la Solidaridad Socioemocional. Son atributos elementales que configuran nuestra forma mariana de educar.

Como directivo, me gustaría reflexionar sobre el liderazgo diciendo que la forma en que lo ejercen los directivos está directamente asociada a la cultura organizativa y al

rendimiento de los equipos. El papel del liderazgo en el mundo contemporáneo y global es fundamental para fortalecer la cultura de una organización y su papel en el mundo.

La comprensión y el concepto de liderazgo están en constante evolución y se ven muy afectados por los cambios socioculturales. Es bien sabido que -en el pasado- se creía que los líderes nacían con una disposición para liderar y que no era posible que alguien sin esta disposición ejerciera el liderazgo. También se buscaban características físicas que pudieran asociarse con el liderazgo, como el sexo, la estatura, el tono de voz y la postura. A medida que la investigación y la sociedad avanzaban, se empezó a entender que el liderazgo estaba más asociado a elementos conductuales que físicos. A partir de entonces, se empezó a categorizar el liderazgo en estilos, incluyendo el autocrático, el democrático, un enfoque no intervencionista y otros. La literatura científica avanzó en su búsqueda para comprender el papel del liderazgo en las organizaciones.

En el liderazgo dinámico, los conceptos y las ideas cambian porque cambia la sociedad, al igual que los hábitos, las necesidades y la evolución del planeta. El liderazgo es cada vez más un espacio de responsabilidad que de logro. Alcanzar la posición de líder dentro de una organización requiere una habilidad humana de mayor calibre para ejercer esa posición.

Las exigencias actuales son más complejas, ambiguas, frágiles y no lineales. Ahí es donde reside lo interesante de liderar. Como nos dice Edgar Morin, el líder es un trabajo en curso y de ambigüedad. En otras palabras, el líder nunca alcanza la meta final; siempre está definiéndose, siempre está buscando. Es inexacto pensar en un líder como alguien que es un producto acabado.

Y en este contexto, el mayor grado de refinamiento para un líder proviene del liderazgo de servicio y profético. La premisa más básica de un líder que sirve es “que le guste la gente”, sí, es correcto, es esencial que un líder se sienta cómodo con la gente, sepa acoger, guiar, ponerse en su lugar, ser paciente y saber escuchar activamente. Para hacer esto, simplemente te tiene que gustar la gente.

En su libro *El líder sirve al último*, el autor Simon Sinek afirma que cuanto más distantes estamos de nuestros líderes, más probable es que los tratemos con indiferencia. La cercanía no es una suposición, es una necesidad para crear vínculos, establecer una relación de confianza con las personas, transmitir seguridad, confianza y honestidad.

Lo que aporta complejidad a este modelo de liderazgo, como el veneno y su antídoto, tiene que ver con el equilibrio. Debemos reconocer que el liderazgo de servicio y profético puede confundirse



con un liderazgo excesivamente amistoso y afectuoso. Sin embargo, el liderazgo no se produce por la mera acogida, sino en la forma en que guía y forma a sus seguidores.

El líder debe encontrar formas significativas de guiar y dar forma a la situación. Sus seguidores le seguirán por su ejemplo y no tanto por sus palabras. Por tanto, no se trata sólo de escuchar y acoger, sino también de guiar, acompañar, estar cerca, inspirar, aprovechar el potencial. Todo ello desde un punto de vista servidor y profético. Esta es la belleza del modelo.

Al profetizar, el líder también establece objetivos, creencias y elimina las restricciones y limitaciones de sus dirigidos. Provoca positivamente y, al servir, crea las condiciones para que sus seguidores busquen y logren lo que se ha profetizado. Es una ecuación compleja, pero hermosa y poderosa.

Hay algunos elementos prácticos que creo que ayudan a construir un líder servidor:

Seguridad psicológica: como líder, debe asegurarse que los miembros de su equipo se sientan seguros para decir lo que piensan, hacer sugerencias y contribuir a los miembros del equipo. Hay que fomentar y alentar las ideas y en ningún caso desalentarlas o ignorarlas. Muchas de las soluciones increíbles que producen las organizaciones se materializan a través de un proceso colegiado de cocreación.

Contextualizar las decisiones y directrices: Creo que cuando nos preocupamos de explicar nuestro proceso de toma de decisiones, dando contexto y detalles, aumentamos el sentimiento de cooperación y confianza con el equipo.

Bienestar integral: es natural que los líderes reconozcan los puntos fuertes y fomenten la mejora adecuada de los miembros de su equipo basándose no sólo en los elementos técnicos del trabajo, sino también, fomentando actividades de autocuidado y desarrollo personal para los miembros de su equipo. Estos mecanismos pueden contribuir a su desarrollo y rendimiento.

Lineamientos comunes e integridad: es fácil ver si tus lineamientos como líder se centran, principalmente, en el bien de la organización o en tus propios intereses. Si, quienes diriges, perciben tu compromiso e integridad en favor de la misión de la organización, se generará un impacto positivo a través de tu ejemplo.



Tres por uno: tendemos a encontrar respuestas conocidas a problemas identificados. Los líderes y los miembros del equipo fomentan mutuamente soluciones nuevas y creativas a los retos. Tres por uno significa que, junto con el equipo, el líder debe buscar al menos tres soluciones plausibles para cada reto. Al hacerlo colectivamente, el líder también ayudará a calibrar la creatividad hacia soluciones innovadoras dentro de parámetros éticos y morales acordes con la organización.



Formar a las personas y no ganar adeptos: el papel del líder es complejo y uno de los mayores retos es lidiar con su propio ego. Es un error formar a las personas para que piensen o actúen como el líder; hay que crear un entorno propicio para que discernan y actúen de forma autónoma y a partir de criterios comunes.

Ocupar su lugar entre bastidores: el resultado de un buen liderazgo es un equipo competente. Por lo tanto, los líderes deben ceder su lugar en el escenario siempre que los miembros de su equipo estén preparados para ocupar el centro de la escena. Esto es servicio.

Son simples reflexiones fruto de lo que he visto, estudiado y experimentado. Mucho de lo que escribo es el resultado de pruebas empíricas de cómo intento desarrollarme en el liderazgo. Y, por supuesto, podemos “subirnos a hombros de gigantes” para ver más lejos, por eso es importante aprender de quienes admiramos, ya sea de los libros o de nuestros mentores.

Estos elementos son fundamentales para desarrollar con éxito un liderazgo centrado en las personas, en una agenda común, dotado de valores éticos y morales, guardián de nuestra casa común y atento a los signos de los tiempos.



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