

# Autoridad para mandar

## *Servir para ser líder*

Hno. José Cervantes

### Introducción:

La literatura sobre el líder y el liderazgo está saturada. Este concepto, junto con el de planeación estratégica y el de calidad se desarrolló después de la guerra mundial, ante la competencia de una economía global en ciernes. Los gurus contemporáneos como Peter Drucker y Edward Deming han explorado casi todos los aspectos de este tema, desde luego, para mejorar la productividad en la empresa (1).

El liderato del H. Director es totalmente diferente, primero porque es por designación y segundo porque porta el aura de representar a Dios, gracias a una mira de fe de parte de sus Hermanos. Pero el nombramiento, por mucha mira de fe, no le concede, automáticamente la calidad de ser líder. El nombramiento le otorga **poder** a él le toca conquistar la **autoridad**. No me he equivocado en el título que he elegido. Ya Max Weber (2) hace notar la diferencia entre poder y autoridad. Poder es la capacidad que tiene una persona para imponer su propia voluntad sobre otras personas. Nadie tiene más poder que quien empuña una ametralladora. La autoridad, por el contrario es el poder legitimado. Y aunque legitimar tiene la misma raíz de ley, la legitimación del poder para alcanzar la autoridad no se logra por la ley ni por nombramiento. (*Ejercicio 1, ver al fin*)

### Legitimar el poder

La vida religiosa no escapa a los dinamismos de la conducta humana y a sus posibles desviaciones. El Hermano que acaba de recibir el nombramiento de Director o quien ya lo ejerce, necesita alcanzar la autoridad moral para que su liderato sea reconocido. A veces, pero no siempre, esta autoridad moral precede ya a su nombramiento. ¿Cómo alcanzarla? ¿Cómo dar credibilidad a su nombramiento? ¿Cómo hacer convincente el poder que detenta?

¿Qué tienen de común, desde el punto de vista humano, Jesús de Nazaret, Madre Teresa, Henry Ford, Lee Iacocca y De La Salle? Son personas que no crearon teorías sobre liderazgo, sino que **con hechos, ejercieron el liderazgo**.

Si tratáramos de encontrar elementos comunes, quizá serían los siguientes:

1. **Comparten** de igual a igual la aventura: eran uno más, pero el primero en la presencia y en la acción.
2. Tenían **ascendencia**: convencían por su propio proceder. Hacían antes que exigían.
3. Eran totalmente **responsables**: fueron capaces de responder por su conducta y por sus obligaciones.

4. Actuaban con **cautela**: Fueron líderes responsables, decididos pero no imprudentes.
5. Presentaban **originalidad** en su proyecto: vivían y pedían lo que otros no hacían: *Felices los pobres...* el amor y compasión al desvalido en De La Salle, un coche para cada persona, Henry Ford.
6. **Relaciones inter personales profundas**: Jesús llama a cada uno por su nombre, Madre Teresa abraza y besa al sidoso, De La Salle es uno más, visita y escribe a los Hermanos lejanos.
7. Actuaron con **vigor**: fueron personas de principios que no transigen ante nada ni nadie, y estuvieron dispuestos a defender sus principios hasta la muerte.

Un Hermano Director, antes que nada tiene que ser **congruente** para lograr autoridad moral. No puede pretender ser "*el primero animador de la comunidad*" como lo dice la Regla (3) si no acompaña a los Hermanos en la oración, en las comidas, en los momentos de descanso.

En muchos sentidos el H. Director debe ser el *prototipo del ser Hermano*. Su primera responsabilidad básica es mejorar la calidad de vida y el desempeño de quienes dirige. ¿Cómo mejorará la calidad de vida de sus Hermanos si ni siquiera les reserva un momento exclusivo para la entrevista personal y para tomar nota de sus necesidades y de sus avances en la vida humana

y espiritual? (4). La entrevista personal no mide las habilidades psicológica ni la capacidad de orientación del Hermano Director, sino su nivel de preocupación para con sus Hermanos. Si no los recibe en privado, está dando el mensaje de *“realmente, no me importa tu vida personal”* y pierde así, progresivamente, su autoridad moral y su calidad de liderato. Siempre recordaré al H. José Pablo Basterrechea, un líder en toda la extensión de la palabra. Regularmente, nos llamaba a los consejeros que formábamos la comunidad, a la entrevista semanal. En una ocasión habíamos viajado juntos por tres meses y los momentos de diálogo se propiciaron en el avión y en las esperas en los aeropuertos... Al llegar a Roma, al día siguiente me llama a entrevista. *“Hermano Superior, le dije, pero si hemos dialogado de sobra...”* y él me respondió. *“Hermano, mi responsabilidad es llamarlo, si no hay nada que decir, pues no hay nada y punto final.”* Al llamarme a la entrevista, el H. José Pablo me estaba dando el mensaje de lo importante que yo era para él.

## La comunidad no es una democracia:

Precisamente, por su carácter profético, la comunidad va más allá de la democracia. La comunidad en su toma de decisiones, guiada por el líder, lo hace por consenso, no por votación. En la democracia las decisiones se toman logrando la mitad más uno. En la comunidad, se escucha y atiende a la minoría, al que no cuenta, al que no tiene recursos dialécticos para competir, las decisiones se toman por consenso.

*“Gobernar es decidir”* repetía Robert Kennedy y es cierto, una comunidad no marcha sin las decisiones necesarias. Decidir es determinarse por algo. Toda decisión implica riesgo, supone renuncia y exige un cierto grado de apuesta. Hay decisiones nimias en comunidad, pero hay otras trascendentes que requieren larga discusión. A veces, el Director está tan acostumbrado a decidir y a mandar y decide rápidamente, olvidando que está poniendo en juego la libertad de los demás Hermanos.

En el proceso de discernimiento, para llegar al consenso, el instrumento básico es el diálogo, todos con los mismos derechos y obligaciones. Para lograr el consenso no se arrolla, porque si en una comunidad alguien gana, otros pierden y si alguien pierde en comunidad, todos pierden. Por ello se ventilan todas las posibilidades, se dialoga y se sacrifican posiciones para lograr el consenso. Ni siquiera nombro aquí la posibilidad de que el Director sólo tome las decisiones, eso es simple dictadura. Claro que a veces parece el camino más corto, sencillo y, hasta eficaz. Algún Director argüirá que si pone el asunto a discusión en comunidad, los Hermanos nunca se ponen de acuerdo y se convierte en el “gran realizador en solitario”. Los Hermanos, aunque en silencio, resienten este tipo de liderato.

Cínicamente, Cavour decía que *“en estado de sitio hasta un asno puede gobernar”*. La historia ha demostrado que si bien la dictadura aparentemente, es más eficaz, a la larga, deseduca y priva de sus derechos y de su palabra a las personas.

Desde los años setenta, pero parece que nos olvidamos, se ha pedido al Director que centre su liderato mucho menos en el poder y, desde luego sobre todo en la autoridad, por ello se le pide que no ejerza ni controle el elemento de poder por excelencia, el dinero. El Director, lo dice la Regla, no debe ser el administrador de la comunidad (5). Curioso cómo se olvida o se dan fenómenos regresivos.

## Ser líder se conquista a pulso.

Parece inútil la discusión de si ser líder se nace o se aprende. No cabe duda que se requieren ciertas cualidades para ejercer el liderazgo, pero al fin de cuentas, todos los Hermanos somos líderes, puesto que todos dirigimos un grupo en el salón de clase. Pero también, como toda habilidad innata, hay que cultivarla para que alcance altos niveles de calidad.

Con toda intencionalidad no he querido proponer ninguna tipología de liderazgo, porque éstas las conocen bien nuestros Directores, prefiero bordar sobre la vida misma. Ni autoritarios, ni sobreprotectores. El **autoritario** cree que lo sabe todo, lo controla todo y decide solo. Los freudianos dirían que es un líder castrador y son un freno para la madurez de sus Hermanos. El **sobreprotector** también impide ser y crecer a las personas. Sin embargo creo que ninguno de estos tipos de liderato predomina hoy en nuestras comunidades. Por desgracia más bien predomina el *“laissez-faire”*. Nada nuevo por cierto. Ya los antiguos Hermanos franceses, que fundaron muchos de nuestros distritos, en serio y en broma repetían, ante tanto individualismo: *“Chacun pour soi et le bon Dieu pour tous”* que en una traducción libre correspondería a *“cada quien sáquese de apuro como pueda”*. Este tipo de proceder es la antípoda del *“juntos y por asociación”*.

Claro que se aprende a ser líder, pero también, si no se tiene cuidado, en el ejercicio del liderato, uno se vicia y se degrada. *“Nada corrompe tanto como el poder”* decían los antiguos romanos. En su poesía *Ser en la vida Romero León Felipe* escribe los siguientes versos.

*“No sabiendo los oficios los oficios, los haremos con respeto  
Para enterrar a los muertos, como debemos,  
cualquiera sirve, cualquiera, menos un sepulturero.  
Un día, todos sabemos hacer justicia,  
Tan bien como el Rey Sabio,*

*La hizo Sancho el escudero.  
No sabiendo los oficios, los haremos con respeto”*

En un curso sobre liderato se propuso un ejercicio para identificar los atributos del líder. Logramos una lista muy larga que transcribo en toda su extensión:

## Cualidades del líder

### Modelo de liderazgo:

**“yo mando, tu obedeces”**

1. Diseña un plan para el futuro
2. Delega facultades
3. Demanda lealtad
4. Patrones de comportamiento fijos
5. Pregunta ¿Por qué?
6. Se considera imprescindible
7. Sigue fielmente el sistema
8. Hace preguntas directas
9. Es celoso de su liderazgo
10. Identifica los problemas de cada área
11. Conoce lo mejor que ha hecho la persona
12. Acentúa las debilidades
13. Deja que el contexto determine
14. Acepta el *statu quo*
15. Mantiene el desarrollo
16. Asombra a sus colaboradores
17. Tiene visión a corto plazo
18. Sostiene y delimita la estructura
19. Disfruta de las ventajas que le da el poder
20. Habla a alguien
21. Se preocupa por el rendimiento
22. Escucha
23. Guía con la cabeza
24. Sueña
25. Establece una relación contractual
26. Trata a sus colaboradores de la misma manera
27. Aprende a través de los errores
28. Sigue procedimientos precisos
29. Ordena
30. Espera que otros lo sigan
31. Espera y exige respeto
32. Comprende el propósito de la organización
33. Busca y recibe con agrado el elogio
34. Demanda servicio
35. Forma parte de un grupo destacado
36. Busca la recompensa extrínseca
37. Evalúa a los demás
38. Desea que se reconozca el talento del líder
39. Se preocupa por las cosas que van mal
40. No da importancia a su presencia
41. Elimina trabajadores ineficientes
42. Recompensa el trabajo bien hecho
43. Culpa al grupo
44. Repite el *“Aquí yo mando”*
45. Discute por el éxito
46. Contrata y evalúa
47. Establece un conjunto de directivas

### Modelo de liderazgo:

***Estoy al servicio de todos para que juntos realicemos la obra***

- Visualiza el futuro
- Fortalece
- Da confianza
- Sirve a las necesidades de cada uno
- Pregunta ¿Por qué no?
- Busca y aprecia la ayuda de los demás.
- Busca solución positiva en cada caso
- Hace preguntas abiertas
- Comparte el liderazgo
- Remueve los obstáculos
- Sabe lo que la persona no ha hecho, todavía.
- Se centra en las habilidades y fortalezas
- Controla el contexto
- Desafía al *statu quo*
- Crea el desarrollo
- Asombra a personas más allá de su alcance
- Adopta perspectivas a largo plazo
- Anima a buscar nuevas formas de ser y actuar
- Las considera pasajeras y las comparte
- Habla con alguien
- Se preocupa por la calidad
- Trata de entender
- Guía con el corazón
- Ayuda a otros a alcanzar sus sueños
- Negocia y acuerda una relación contractual
- Trata a sus colaboradores de acuerdo con sus necesidades personales
- Desde el inicio realiza lo que otros hacen al fin
- Busca las formas más eficaces
- Coordina
- Enriquece la visión forjada por todo el grupo
- Se gana el respeto
- Es el reflejo del propósito de la organización
- Alaba a los demás
- Busca servir
- Forma parte de un grupo de individuos destacados
- Se interesa por la recompensa intrínseca
- Evalúa a los demás y a sí mismo
- Alienta a sus colaboradores a desarrollar su propio talento personal
- Atiende las cosas que van bien
- Considera su presencia como la mejor inversión
- Crea trabajadores eficientes
- Realiza trabajos que merecen recompensa
- Ayuda a resolver el problema
- Insiste: *“Podemos hacerlo juntos”*
- Pone el éxito a discusión
- Capacita y proporciona
- Hace participar para llegar a las directivas

48. Es unidireccional  
49. "A mi manera, las cosas se hacen mejor"  
50. Se remite a la reglamentación

Es multidireccional  
"Busquemos juntos un camino original"  
Reglamenta las nuevas situaciones

A pesar de la larga enumeración, la lista no es exhaustiva. Difícilmente también, un liderazgo es químicamente puro. Generalmente, tenemos una combinación de factores de distinto tipo. De hecho, las características se han elaborado en contraposición con el objetivo de analizar los procedimientos de los líderes. Finalmente, es fácil hacer una lista de los atributos de un líder ideal, lo difícil es apegarse al modelo de líder-servidor. Significativamente, la Regla del H. Director comienza afirmando "El Hermano Director está al servicio..." Posiblemente, en el modelo primero, el capitán se hundía con el barco, en el segundo, el capitán organiza la huida. (Ejercicio dos, ver al final)

## Y para terminar... un falso dilema

Todavía predomina el modelo del Director de la comunidad religiosa que simultáneamente es, al mismo tiempo el Director de la obra educativa. Por un lado, hoy, la administración de una institución educativa se ha vuelto muy compleja, por otro, el número de Hermanos y su presencia en la obra, ha disminuido. De donde resulta que no pocos Hermanos Directores dan preferencia en su preocupación, tiempo y creatividad a la obra escolar, dejando en segundo término a la comunidad de Hermanos.

Si bien la situación descrita es real, la tensión entre comunidad y obra escolar es un falso dilema. Las circunstancias socio-educativas han cambiado, pero la intencionalidad y el proceder de De La Salle siguen vigentes: Creó una comunidad de maestros para mejor animar las escuelas y no viceversa. Nunca la pujanza de la institución escolar mejorará la calidad de la vida religiosa de los Hermanos.

Es cierto, hoy compartimos la misión. Esta expresión es incompleta y puede ser falsa si la usamos sola. Es imposible compartir la misión, si primero no se comparte el carisma y la espiritualidad. ¿Y quiénes mejor que los Hermanos de la comunidad, al menos en el primer momento, para realizar la animación lasallista de los maestros?

Sólo una comunidad sólidamente animada por el Director puede tener hoy la inspiración, el impulso y la fuerza para animar a los maestros seculares. Hay Hermanos que, por la poca atención y tiempo que el Director les presta, sienten celos de la obra escolar y de los profesores seculares hacia quienes el Director se vuelca. Con un liderazgo así, el Director está provocando

dispersión, cuando su obligación es lograr sinergia. Si la obra escolar es el Goliath, la comunidad religiosa tiene que ser el David: pequeño pero eficaz y que se convierte en un líder de talento y valor.

## Conclusiones:

Ejercer la función de Director es un llamado a servir. Urge adquirir esta actitud. Es una nueva vocación en el itinerario de muchos Hermanos. En el Instituto y en cada distrito hay una historia de grandes líderes, puede ser éste, un camino de superación, pero también, si no se desempeña con las actitudes y procedimientos adecuados, un camino de deterioro personal que repercute, necesariamente, en el deterioro de la comunidad.

Parece, que de todos los estudios sobre este tema, las variables determinantes para lograr un buen liderazgo son la **congruencia** de vida y el **acompañamiento** de las personas.

Si Demming inventó el término de control total de la calidad, a mi me gustaría animar a los Hermanos Directores a quienes admiro y no envidio, que pudieran vivir el modelo de "**servidor total**" como ejercicio de su liderazgo. Nuestras comunidades están urgidas de un nuevo grupo de líderes que responda al modelo de servir para ser líderes y no de ser líderes para servirse. Si tú, Hermano Director, al leer estas líneas te ha ilusionado el vivir el nuevo modelo, te deseo el mayor éxito, te aseguro que en el ejercicio de este liderazgo harás mucho bien y encontrarás no pocas y legítimas gratificaciones.

## Notas:

1. Drucker, Peter & al., "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo". Thomas Nelson Publishers, Nashville, 1998.
2. Weber, Max, *Ciencia y sociedad*. A. Bergstraesser, 1956.
3. Regla 62
4. Regla 61ª
5. Regla, 63d

### **EJERCICIOS PARA LA REFLEXION Y PROFUNDIZACIÓN**

1. *¿En qué asiento, predominantemente, mi acción como Director, en el poder, en la autoridad? ¿Podría determinar porcentajes de cada uno? ¿Por qué tengo algún porcentaje más elevado en un elemento que en otro?*
2. *Selecciona, en cada uno de los modelos de liderato aquéllos aspectos en los que te encuentras reflejado. ¿Qué modelo predomina en mi? ¿Por qué? ¿Creo que es posible cambiar o mejorar mi modelo de liderato?*
3. *Si soy, a la vez, Director de comunidad y de la obra escolar: ¿A cuál dedico mayor tiempo, preocupación y creatividad? ¿Cuál es mi acompañamiento de la comunidad, medible, incluso en horas por día? Si me dieran a escoger entre dirigir la comunidad o la obra escolar, cuál escogería? ¿Por qué?*

## **Bibliografía complementaria**

1. Bauman, Zygmunt: *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, México, 2003, Argentina, 2006.

Se recomiendan en particular los capítulos

3.3: No hables con extranjeros p. 113

3.5: *De la Modernidad pesada a la modernidad liviana* p. 122

4.2 *Del matrimonio a la convivencia* p. 157 (Usted hará la transposición a la comunidad).

2. Del mismo autor: *El arte de la vida*. Paidós Ibérica. Barcelona, 2009. Se recomienda el *Epílogo: De la organización y de organizarse*.
3. Krieger, Mario: *Sociología de las organizaciones*, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001. El capítulo 9, "Relaciones de poder y liderazgo en las organizaciones" y si tiene tiempo, interesante el capítulo 5: "Comunicación organizacional".