



## EL ESTILO DE NUESTRO *LIDERAZGO* - DIMENSIÓN GERENCIAL

Mis consideraciones sobre el tema del estilo de nuestro *liderazgo* en la dimensión gerencial son el resultado de reflexiones que surgen tanto de la experiencia adquirida en mi actividad profesional en el ámbito del tercer sector con asociaciones y cooperativas sociales, como también de la adquirida en nuestra asociación en diversos ámbitos y niveles. Todo esto en paralelo a la relectura de mi experiencia a partir de la experiencia directa, desde mi juventud, con las FMA. Es un trabajo que he aceptado presentar con miras a un intercambio de experiencias.

El tema asignado se refiere al estilo de nuestro *liderazgo*, como exalumnas de las FMA, en la dimensión gerencial.

### 1. APROXIMACIÓN AL TEMA

En términos generales, la dimensión gerencial de una organización incluye un conjunto de procesos y sistemas diseñados para lograr sus objetivos primarios. Todo ello con el fin de asegurar la existencia a largo plazo de la organización y la distribución del valor social producido entre los diferentes grupos de interés. Esta área es de particular importancia porque, además de la motivación ética, social y solidaria, requiere, entre otras cosas: **saber hacer, cómo implementar** buenas prácticas, tener las habilidades adecuadas, asegurarse de estar bien preparado; **saber redactar y planificar** un proyecto; **saber gestionar los recursos económicos**; **saber organizar** la gestión de los trabajadores y voluntarios; **Saber comunicarse, coordinar eficazmente** el trabajo de un grupo.<sup>1</sup>

El discurso sobre nuestro *liderazgo*, aplicado a la dimensión gerencial, debe ser abordado con una gran atención a la complejidad, tanto en términos de relaciones internas/interrelaciones, como con referencia a las relaciones con el mundo exterior<sup>2</sup>. Baste pensar, en lo que se refiere a las relaciones internas, en el aspecto constituido por el tema de la autoridad, el de las fuentes estructurales y funcionales de legitimidad, la aplicación del juego de roles dentro de los grupos (*liderazgo y pertenencia*)<sup>3</sup>, el grado de motivación, los posibles conflictos y, en las relaciones externas, la velocidad del cambio, las transformaciones que se están produciendo, las tensiones, la naturaleza de las necesidades, solo para limitarse a las áreas significativas. Todos estos elementos, si no se conocen, comparten y evalúan adecuadamente, pueden hacer que incluso el mejor modelo organizativo que se quiera aplicar sea ineficaz.

De ahí la necesidad de preguntarnos por nuestro estilo de *liderazgo*, o más bien, en mi opinión, por el espíritu que debe animar a quienes asumen la responsabilidad y el compromiso de dirigir un grupo, o una asociación en el caso de un grupo formalmente estructurado, a varios

---

<sup>1</sup> AA.VV. – *Trabajar en el tercer sector* Ed. Carocci Faber

<sup>2</sup> Cfr Diapositivas de complejidad

<sup>3</sup> Cfr *Más allá del poder – Discurso del liderazgo* Giancarlo Trentini Ed. Franco Angeli



niveles. Para introducirnos en el tema, podemos entender el *liderazgo* como arte y como corazón, en el doble sentido anglosajón de arte y *corazón*.

## 2. MOMENTO FUNDACIONAL: RELECTURA DE LA EXPERIENCIA

El concepto de liderazgo en el doble sentido anglosajón conduce a un estilo que no se construye con reglas y fórmulas de manual, sino que es la expresión de una vida que todos tenemos en el corazón, capaz de confrontar los textos fundacionales, que se pueden encontrar tanto en los textos institucionales como en los escritos espirituales específicos de Don Bosco y Madre Mazzarello. Un estilo de *liderazgo* consciente y sólido, capaz de "resiliencia" ante las dificultades y crítico.

Desde este punto de vista, para nosotras, las exalumnas de las FMA, es esclarecedor el prefacio a la primera edición de las cartas de Madre Mazzarello (1975) escritas por el cardenal Gabriel-Marie Garrone, considerado uno de los mejores resúmenes de la espiritualidad de la Santa. Escribe: "Nunca como en este caso la palabra 'espiritualidad' ha sido inadecuada para expresar esta vida palpitante que no sabe qué hacer con las fórmulas, pero que toca el corazón con cada palabra". Una vida rica en fe vigorosa y fresca, donde el mérito sea inseparablemente fruto de nuestra libertad y de la gracia de Dios, una fe que trabaja en la humildad y la alegría. "... Todo el equilibrio es tan perfecto y tan puro que cualquier esfuerzo por una elaboración bien hecha estaría fuera de lugar aquí. **Simplemente se está en la verdad.** Estas cartas nos dejan claro **lo que es una maternidad espiritual** cuando Dios la inspira. **No habla, no razona, vive y comunica la vida**".<sup>4</sup>

En resumen: **una** vida auténtica, donde la vida se comunica hay verdad y plenitud de sentido.

El estilo impregnado de este espíritu se comunica de forma espontánea y natural. Nuestra espiritualidad tiene en sí misma ese dinamismo y vitalidad que debemos comunicar en nuestras acciones y relaciones. Acciones que hay que releer para que no se muevan por un simple impulso espontáneo, sino que estén en conformidad con el carisma salesiano que, como laicos, hemos asumido. En este sentido, no podemos obviar el tema de la identidad y la pertenencia, que para nosotros son constitutivos de nuestra forma de estar juntos, son el sello distintivo de nuestras relaciones. La hermana Leslie Sandigo escribe: "Deben mantener alto el sentido de pertenencia para que no se reduzca a un simple 'estar juntos' de miembros que se reúnen solo por razones ocasionales. La identidad sin pertenencia conduce a la complacencia individualista. La pertenencia sin identidad puede llegar a ser inauténtica. En cualquier caso, sientes que esto no llena tu corazón de alegría y no te mueve a cambiar".<sup>5</sup>

## LOS TRES PILARES DEL *LIDERAZGO*

---

<sup>4</sup> Garrone G.M. *Prefacio*, en *Cartas de Santa María Domenica Mazzarello, cofundadora del Instituto de las Hijas de María Auxiliadora*, Prefacio. de S.E. el Cardenal Gabriel-Marie Garrone. Introducción y notas de Maria Esther Posada, Milano Ancora 1975 7-8

<sup>5</sup> Suor Leslie Sandigo es Consejero General de La Familia Salesiana de laEl Instituto de las Hijas de María Auxiliadora



Antes de pasar a examinar los momentos concretos individuales de la gestión, me gustaría centrarme brevemente en los tres pilares del *liderazgo*: autoridad, conocimiento y ejemplaridad.

1. **Autoridad:** una persona con comportamientos adecuados, competencia y capacidad para comunicarse de manera efectiva, equidad en la solicitud de los demás y de uno mismo, equilibrio como la capacidad de admitir los propios errores sin complejos, capacidad para manejar los conflictos a medida que surgen sin miedo reverencial y autocensura.
2. **Conocimiento:** Conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, conocimiento de las personas que trabajan con él, conocimiento de la realidad interna y externa, conocimiento de herramientas y acciones para lograr resultados.
3. Ejemplaridad: congruencia, coherencia y alineación entre lo que dice un *líder* y lo que hace porque tiene que dar dirección.<sup>6</sup>

### 3. APLICACIONES PRÁCTICAS Y SUS IMPLICACIONES ÉTICAS

Examinaré ahora la "vida práctica" de nuestra asociación, tratando de esbozar en cada área de gestión qué estilo deben adoptar quienes ocupan una posición de liderazgo dentro de nuestro grupo. Por lo tanto, analizo la gestión desde el punto de vista de:

- A) Organización;
- B) Administración;
- C) Comunicación-Información;
- D) Conocimiento de la legislación civil y fiscal del país de origen;
- E) Proyectos.

#### A) Organización

Somos una organización sin fines de lucro, en el sentido de que no operamos con fines de lucro y que los excedentes operativos se reutilizan para fines institucionales. Somos un instrumento para la promoción y expansión de los derechos sociales, un actor global en una economía solidaria basada en valores alternativos a los del beneficio y la competitividad.

Nuestro origen nos sitúa naturalmente en el tercer sector y nos da una responsabilidad ligada a nuestra respuesta a las necesidades de los jóvenes y, en particular, de los más pobres. Inspirados en el Carisma de Don Bosco y de Madre Mazzarello, compartimos los objetivos y la identidad expresados en el "Documento de Identidad" y en el "Carta de Identidad de la Familia Salesiana". Madre Yvonne Reungoat, refiriéndose al Documento de Identidad, se expresó así: "una verdadera carta de identidad, el espejo en el que reflejarse para verificar la autenticidad de la respuesta a las peculiaridades de su presencia en la red con el Instituto FMA y dentro de la Familia Salesiana. Un documento esencial que puede ser presentado a quienes expresan el deseo

---

<sup>6</sup> Nicoletta Todesco – *Liderazgo y carisma* Y. Bruno Editore



de formar parte de las/os Exalumnas/os FMA, para que puedan afrontarlo y decidir conscientemente si se unen o no"<sup>7</sup>

Este pensamiento de la Madre Yvonne nos introduce en la cultura de la organización donde la visión, como imagen de un futuro cercano que refleje los valores de la organización, es la misión que es "la guía operativa de las acciones de la organización" debe ser devuelta a la unidad y devuelta como nuestra imagen al mundo exterior.

A nivel organizativo, la asociación debe ser democrática y participativa, es decir, debe permitir la participación real de las personas implicadas en función de la transparencia. Esto significa que hay que asegurarse de que la información llegue a todo el mundo y a tiempo. Cada nivel de asociación está llamado a activar sistemas de control para verificar que la información importante sea correctamente conocida por todos. También hay diferentes formas de llegar al número de personas a las que hay que llegar. Ejemplificar: a) reuniones entre grupos específicos dentro de las cuales cada uno informa a los demás sobre lo que están haciendo. b) Enviar periódicamente un aviso que recoja más información (correo electrónico); (c) identificar una serie de facilitadores de comunicación que tienen la tarea de hablar regularmente con aquellos que están lejos del "centro" para mantenerlos informados de lo que está sucediendo.<sup>8</sup>

Además, todos los miembros deben contar con las herramientas para decodificar la información recibida, por ejemplo, adquirir habilidades básicas sobre los estados financieros para poder interpretarlos incluso de manera sumaria, herramientas que se adquieren a través de la capacitación u otros sistemas de aprendizaje.

Una organización postula la presencia de una jerarquía que debe ser percibida internamente no como un valor de posición sino funcional a la vida organizada de la asociación. Los momentos organizativos en los que se lleva a cabo pueden ser los Consejos de los distintos niveles de asociación, dentro de los cuales es necesario:

- a) tomar decisiones compartidas;
- b) cultivar relaciones de confianza;
- c) Escuchar a todos, en la medida de lo posible, conscientes de que también hay situaciones que imponen una elección individual.
- d) trabajando juntos en un ambiente de verdadera amistad. Esto fortalece la motivación, ayuda con la fatiga y te permite lograr tu objetivo más fácilmente.

El *líder* debe compartir la visión y ser capaz de crear un espíritu de colaboración potenciando las aptitudes y habilidades de todos. Todos se sienten parte esencial de un mismo equipo cuya fuerza es la cohesión. Todos necesitan cooperar para estimularse mutuamente hacia lo mejor que se debe dar sin pretensiones de perfección o, peor aún, de perfeccionismo. "Haced bien el bien", exhortó Don Bosco.

---

<sup>7</sup> Madre Yvonne Reungoat Superiora emérita del Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, nombrada miembro del Dicasterio para los Obispos

<sup>8</sup> Cfr. AA.VV. – *Trabajar en el tercer sector* Ed. Carocci Faber



Creo que debemos prestar especial atención al tiempo, uno de los factores fundamentales para que podamos participar consciente y efectivamente en la vida de la organización a la que pertenecemos. La escasez de tiempo nos obliga a centrarnos en lo realmente esencial precisamente para evitar que se desperdicie en cuestiones marginales de poco interés, cuando no directamente en detrimento. Debemos aprender de Madre Mazzarello que, a través de cartas de contenido breve pero esencial, logró, con sumo cuidado y atención, llegar a todas sus hijas y también a las laicas, manteniendo así la unidad.

**B) Administración:** es necesario adquirir competencias específicas o trabajar en red con grupos ya organizados en este aspecto; si las organizaciones al más alto nivel se sirven de profesionales, también deben poner a las Federaciones y Uniones, a través de las Federaciones, en condiciones de poder tener un punto de referencia. Esto también puede suceder entre federaciones.

Los principios de administración que ya cumplen con nuestro estilo son los de transparencia y, en caso de criticidad, el de compartir. El crecimiento de los asociados a través de la capacitación, incluida la capacitación administrativa, ayuda a crear un clima de confianza e intercambio.

**C) Comunicación e información:** No solo tenemos que intercambiar información, sino que en la comunicación construimos una relación que es el aspecto más importante de nuestro ser humano. Nos caracterizamos por nuestras habilidades relacionales. La comunicación es una forma a través de la cual nos relacionamos, comunicarnos para nosotros es, por lo tanto, humanizante.

Aunque parezca contradictorio, un elemento que desde este punto de vista es un valor de absoluta importancia y que extraigo de la Regla de San Benito es el **silencio**. "La nuestra es una sociedad de la comunicación, de *los medios de comunicación*, no del silencio. No importa si la mayor parte de la información, en virtud de su redundancia e inconsistencia, no se percibe o, peor aún, no se entiende. Lo importante es crear y distribuir información: noticias, datos, imágenes, sonidos.

En realidad, lo que importa no es tanto la cantidad de información como su comprensión y uso. La dimensión del silencio es ese tiempo útil para dar profundidad a nosotros mismos y a nuestras relaciones. Es dentro de esta profundidad que la noticia, la idea, la imagen se convierte en información en el verdadero sentido del término. Es decir, un concepto capaz de dar forma duradera a nuestras palabras y acciones".<sup>9</sup>

**D) Conocimiento de la legislación civil y fiscal del país:** Quienes asumen un papel protagónico no pueden dejar de conocer este aspecto para la asociación de la que asumen responsabilidad. No olvidemos que el representante legal de la asociación tiene responsabilidad solidaria a menos que la asociación sea reconocida como sujeto con personería jurídica.

---

<sup>9</sup> Máximo Folador *La Organización Perfecta – La Regla de San Benito, una sabiduría milenaria al servicio de los negocios modernos* y. Guerini y asociados.



También en este caso es necesario intensificar los momentos de actualización o dirigirse a agencias de formación específicas o hacer networking dentro de la Familia Salesiana para participar en cursos de formación organizados por otros grupos. El conocimiento debe extenderse a todos aquellos que participan activamente en la gestión para obtener una mayor conciencia.

**F) Proyectos:** es necesario adquirir competencias específicas para "diseñar" tanto para la fase de concepción y redacción del proyecto que se va a presentar a instituciones públicas u organismos privados, como para la fase de ejecución y presentación de informes. También en este aspecto, necesitamos una formación interna para difundir y compartir el conocimiento o para trabajar en red con otros grupos pertenecientes a la Familia Salesiana que están estructurados en este aspecto.

#### 4. CONCLUSIONES ABIERTAS

Desde el horizonte de fondo de la extraordinaria riqueza humana de Don Bosco y de Madre Mazzarello, extraigo algunas observaciones finales.

a) "Un *líder* debe tener siempre una visión, es decir, la capacidad de mirar hacia adelante y más allá con corazón e inteligencia, debe saber construir el equipo fortaleciendo a su jugador más débil, debe tener autoridad, debe saber cooperar, es un *primus inter pares*, debe saber motivar y reconocer el valor, establecer una relación de confianza con los demás, reconocer el valor de la gratitud y también de lo que los demás han tenido hacia él. Aquellos que no lo vean ni siquiera sabrán cómo transferirlo. Un *líder* debe ser **prescindible**, no **indispensable**.

b) Un *líder* sabe que no puede sacarle el máximo provecho si la relación pasa solo por la cabeza, desde la racionalidad. Para obtenerlo todo, se necesita todo: cabeza, cerebro y corazón. Más que sus frases, será la empatía la que establezca una relación de confianza con los demás. Se esfuerza por garantizar que haya una línea de continuidad dentro del grupo, una relación inclusiva y colaborativa. No tiene que ocupar un espacio, pero tiene que dejar espacio para otros que colaboran con él.

**Un líder busca la popularidad de la visión, no su propia popularidad en los demás".<sup>10</sup>**

Me despido con las palabras del cardenal Carlo Maria Martini sobre la esperanza:

"No debemos desviar nuestra esperanza de la Palabra de Dios a las obras que pretendemos llevar a cabo a cualquier costo. Si no confiamos lo suficiente en la esperanza que solo Dios nos da, tratamos de basarla en algo que nos represente, que nos exprese, para que encontremos allí nuestra seguridad".<sup>11</sup>

Emilia Crosignani, exalumna

11 de noviembre de 2023

---

<sup>10</sup> Giovanni Battista Vacchi – Danilo Zatta *En el corazón del liderazgo* Ed. Hoepli

<sup>11</sup> Cardenal Carlo Maria Martini, arzobispo emérito de Milán