

Construyendo sobre roca

(Mt 7, 24-27)

“La cultura organizacional en una escuela católica se puede definir como el conjunto de valores, creencias, prácticas y normas compartidas que guían el comportamiento de todos los miembros de la comunidad escolar, desde los estudiantes y el personal docente hasta los administrativos y padres de familia. Esta cultura se basa en principios del Evangelio y la tradición católica, promoviendo la formación integral de la persona en todas sus dimensiones: espiritual, académica, moral y social” (ChatGPT).

PEDRO MARTÍNEZ

COORDINADOR EQUIPO PROVINCIAL DE PASTORAL DE LAS ESCUELAS
PIAS BETANIA

«Para que la cultura organizacional de una Institución sobreviva en fidelidad a sus orígenes, debe asumirse que la formación no es opcional»

D esmenuzando esta definición, estoy convencido de que el conjunto de valores y creencias de la escuela católica están claros para todas nuestras instituciones. Sin embargo, las dudas comienzan al detenernos en algunas de las demás palabras de la definición (“prácticas”; “compartidas”; “comportamiento”) porque la diferencia entre los valores a los que aspiramos y los que asumimos, compartimos y vivimos, es, en ocasiones, enorme. La “prueba del algodón” de lo que realmente tenemos asumido como organización está en las prioridades que tenemos y las decisiones que tomamos.

Primeras tentaciones dependiendo de nuestro rol concreto en la escuela

- » **Maestros.** Pensamos que la responsabilidad es de los directivos del centro o de la institución que son quienes toman las decisiones y eligen las prioridades.
- » **Cargos directivos.** Coincidimos en lo difícil que es poder priorizar en línea a los valores esperados con el personal del que disponemos o pensamos en el poco margen de maniobra que se nos deja desde los planes y proyectos de la institución.

Frente a la dificultad, tendemos a enfocar la mirada en aquello que pensamos no depende de nosotros. Sin embargo, todos somos parte de la organización. Todos colaboramos activa o pasivamente

en la construcción del relato común que conforma nuestra cultura y somos (o no) palanca de cambio.

Aspectos clave para construir cultura organizacional

1. Estructuras al servicio de las personas
El término “estructuras” tiende a estar bastante denostado en el ámbito pastoral. Sin embargo, las estructuras bien generadas y utilizadas están al servicio de las personas porque:

- » **Dan horizonte.** Permiten mantener el rumbo a pesar de los cambios de criterios personales, de cargos o de circunstancias e institucionalizar el pensamiento y el discernimiento de la organización manteniendo un relato común y consolidando el trabajo.
- » **Permiten que avancemos.** Al garantizar horizonte y consolidar el trabajo, permiten que nos aupemos sobre lo generado por la organización durante años.
- » **Propician el trabajo en equipo** evitando la dependencia de figuras muy significativas.

2. Liderazgo compartido

Hablamos de liderazgo (no de líderes) porque en la escuela católica no podemos estructurar este servicio si no es desde la comunidad que es la que evangeliza, la que convoca y la que “hace escuela”. En la escuela católica, todos lideramos: bien, mal, regular... todo el tiempo y en función de los valores propios. Tenemos una responsabilidad.



Diferentes claves para el liderazgo que proponemos:

- » **Espiritualidad.** El liderazgo cristiano solo puede ejercerse en íntima relación con el discernimiento espiritual, con la vuelta a las fuentes (el Evangelio) y la oración. Si no, o nos falta fe y tenemos un problema de coherencia, o hemos entrado en una vorágine que nos aleja del servicio encomendado.
- » **Comunicación.** Cómo comunicamos lo que comunicamos y qué comunicamos cuando lo hacemos llega, con suma facilidad, a formar parte de nuestra cultura organizacional asumida. Para bien, o para mal. La mayoría de los problemas comienzan con una mala comunicación.
- » **Acompañamiento/cuidado.** Lo que implica caminar juntos (generar relación), dialogar (escuchar), cuidar (estar pendiente) y enviar a la misión (proponer).
- » **Estrategia.** Es imprescindible contar con un horizonte claro hacia el que caminar en fidelidad, con una mirada de conjunto y con herramientas que permitan planificar y evaluar constantemente lo que hacemos. Esto re-

quiere de recursos y los recursos son limitados.

- » **Búsqueda de relevos.** Cualquier persona que asuma un cargo de responsabilidad debe pensar en su sustituto garantizando así la sostenibilidad de los proyectos e instituciones. Debemos tener en cuenta que, actualmente, la generación espontánea no funciona: hay que buscar, seleccionar, formar y acompañar.
- » **Participación.** Buscar e implementar los modos de participación real es el único camino para un liderazgo compartido. Esta participación debe llegar a la toma de decisiones e implica formación y comunicación.

3. Formación continua

Para que la cultura organizacional de una Institución sobreviva en fidelidad a sus orígenes, debe asumirse que la formación no es opcional. Destacamos tres elementos clave:

- » Precisa recursos, cuesta dinero.
- » Debe poner el foco no solo en los contenidos concretos, sino también en los estilos y modos que la organización pretende mantener. Debe ser experiencial.

- » No puede ser igual para todos ni avanzar al ritmo de quienes están desenganchados o desmotivados. Precisa de una propuesta diversificada que cristalice en propuestas concretas a personas o grupos concretos.

Una última apreciación

La fidelidad de una institución a sus fundadores no se cimenta en la repetición de las respuestas que ellos dieron en un momento histórico concreto, sino en la observancia de sus intuiciones profundas, su modo de mirar el mundo y los rostros a los que fueron enviados.

Cuando soñamos con el presente y el futuro, no podemos dejar de volver a la fuente y encontraremos en ella las respuestas más radicales (de raíz). Sin embargo, no estaremos siendo fieles ni estaremos abiertos al verdadero discernimiento si el “siempre se ha hecho así” se consolida en nuestra propia cultura organizacional. La escuela católica es actualmente el instrumento más potente para la evangelización y la transformación del mundo, y por ello debe siempre estar atenta a los soplos del Espíritu y trascenderse a sí misma.