

# Formando Relaciones Sustentables en los Estamentos\*



\* Estamento es la traducción elegida para la palabra *Stakeholder*. Esta se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización. Aunque la traducción más exacta sería “*parte interesada*” para los efectos de la presentación se ha optado por traducirla por *estamento*.

# ¿Qué es lo que vamos a hacer?

## **Desarrollar una estrategia para una escuela benedictina:**

- Aplicando una aproximación específica
- Intercambiando experiencias

*Martes en la tarde:*

### **Formulación de la estrategia**

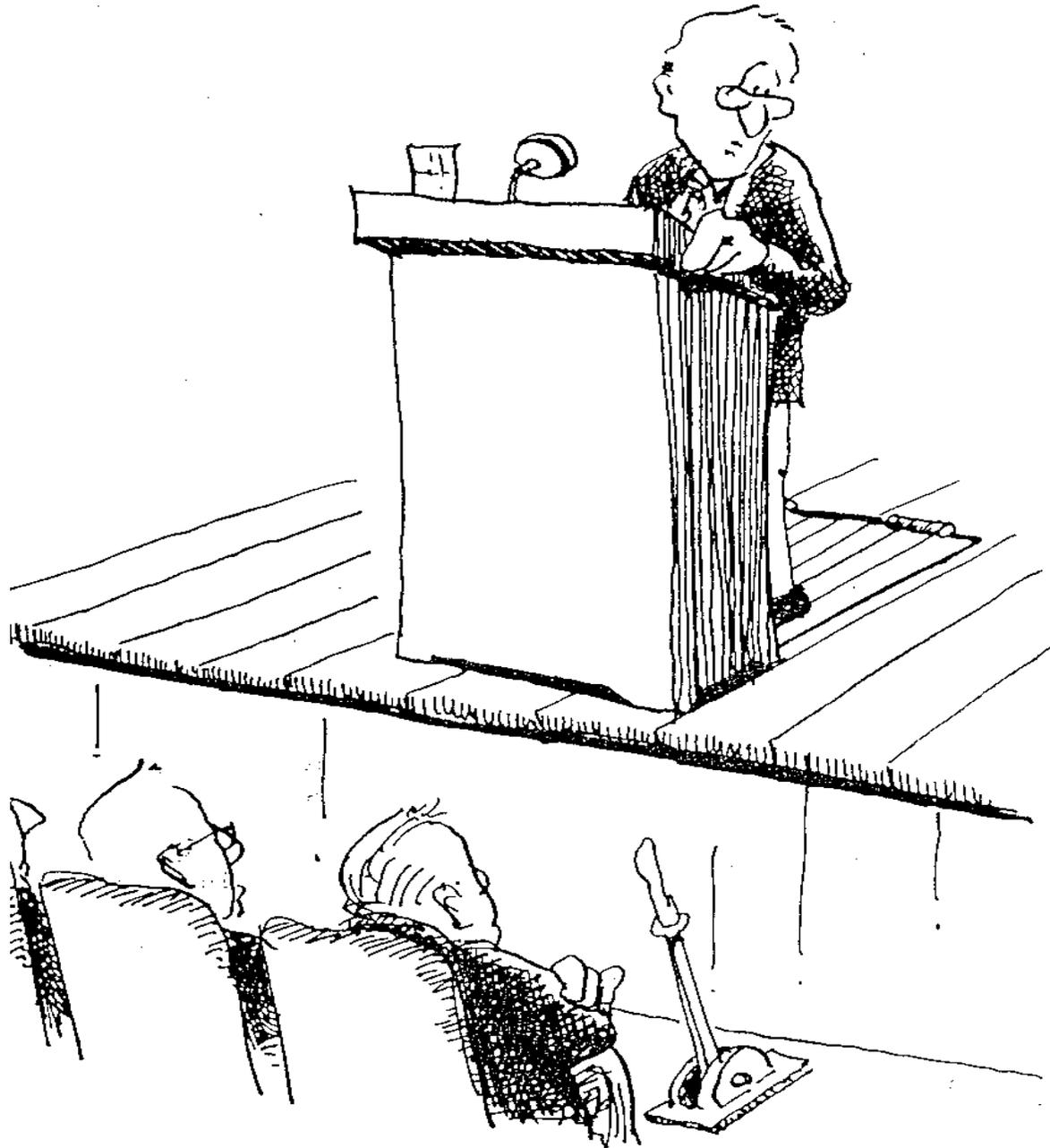
**“Formando relaciones sustentables en los estamentos”**

*Miércoles en la mañana:*

### **Implementación de la estrategia**

**“Ejecutar lo que hayas prometido”**





Thomas Piaßmann

**¿Por qué estamos desarrollando una estrategia?**

- (1) Para dar dirección y compartir prioridades**
- (2) Para operar económicamente con nuestros recursos limitados**



# Nuestra estrategia haciendo camino...

... para darle más tiempo a su vida profesional y espiritual

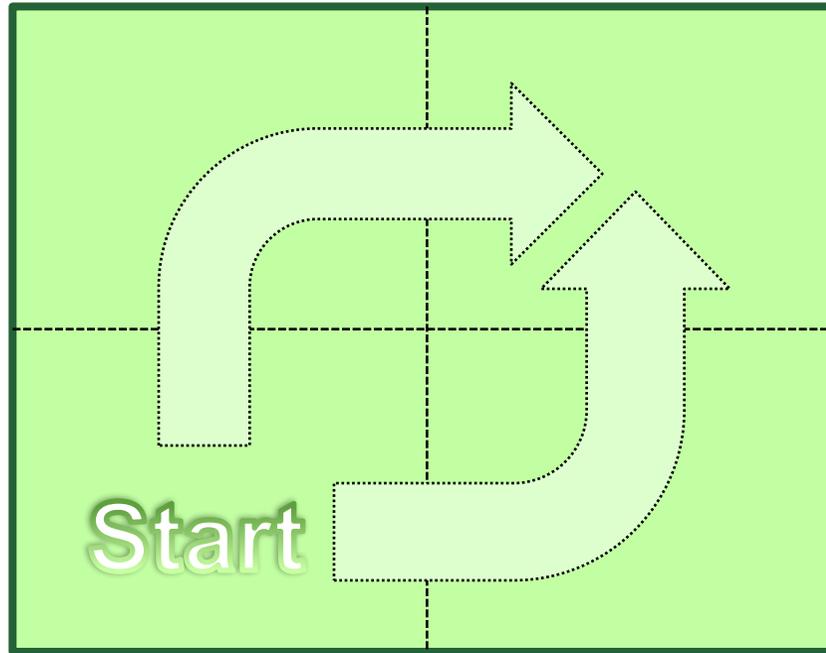


Explícito/  
formal

*Hacerlo transparente,  
formal, y «ejecutable»*



Implícito/  
informal



A nivel  
individual



A nivel  
colectivo

*Crear un entendimiento y una misión en  
común en la comunidad para  
aprovechar el impulso hacia un cambio.*

Nuestra  
herramientas  
son métodos  
para  
**moderar** la  
discusión  
dentro de un  
camino  
**sistemático...**  
No es como  
las matemáticas



**¿Qué es lo especial de nuestro medio?**



# La perspectiva del Monasterio

El deber de desarrollar una comunidad y mantenerse abiertos.

*«Las comunidades deben su existencia a las generaciones anteriores y están obliogadas a las futuras»*

*Abbot Maximilian Neulinger, OSB*

*«Gemeinschaften verdanken sich vergangenen Generationen und wissen sich künftigen Generationen verpflichtet.»*



Abadía de *Saint-Maurice*  
d'Agaune en Suiza

Fundada en el 515:  
!1500 manteniéndose activa!



# ¿Qué lo hace especial/difícil?

## Dos dimensiones de la vida monástica?

**El coro  
y «raison d'être» ...**

**... y la otra dimensión**

Dimensión  
espiritual

Dimensión  
económica



*Ora et labora et lege:*  
Independiente debido  
a las actividades económicas

La Regla de  
San Benito

Las reglas del  
mercado

**¿Cómo hacer frente a ellas?**  
Harmonia mundi  
ut in omnibus glorificetur deus



# La intención: la prioridad la tienen los servicios...

... en términos de altruísmo y no del propio bienestar

## El monasterio y sus obras

(«Mision hacia el exterior»)

Trabajo pastoral/Parroquias/Diócesis  
Huéspedes/Peregrinos/  
Personas sin hogar  
Educación/Cultura  
(Biblioteca, museo, etc.)  
Administración pública  
Benefactores  
etc.



## El monasterio y sus empresas de servicios

(«Ora et labora»)

Agricultura  
Forestal  
Industria  
(Hoteles, carpentería, etc.)  
Alquiler y arrendamiento  
Inversiones  
Bancos  
etc.

## La comunidad monástica

(1a prioridad: «Buscar a Dios»)

El abad  
Miembros de la comunidad  
Empleados  
(cocina, lavandería, etc.)  
Abad primado,  
etc.



# *El Priorato de Manila*



*Hermanas Misioneras de Tutzing*

Apostalado educativo:

## Colegio de Santa escolastica, Manila

*“Nuestro objetivo es proporcionar una educación que ayude al Filipino a llegar a su meta final: Cristo.”*

(Priorato de Manila, Capítulo de 1976)





# DIEZ CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA EDUCACIÓN BENEDICTINA

- 1. **Amor a Cristo y al prójimo:** amor al aprendizaje y deseo de Dios; imaginación, valor, compasión.
- 2. **Oración:** una vida marcada por la lectio, la liturgia y la atención plena.
- 3. **Estabilidad:** compromiso con la vida diaria del lugar.
- 4. **Conversión: el camino de formación y transformación:** la conversión requiere estabilidad, disciplina, fidelidad y resiliencia.
- 5. **Obediencia:** un compromiso a escuchar y a una acción consecuente.

- 
- 
- 6. **Disciplina:** un camino hacia el aprendizaje y la libertad: una disciplina fundamental de oración, trabajo y relaciones.
  - 7. **Humildad:** aceptación de la exigencia de ser realista y de rendir de cuentas.
  - 8. **Cuidado de la Creación:** respeto por la belleza y la bondad de la Creación en cuanto sacramento de Dios.
  - 9. **Hospitalidad:** llamado a la apertura.
  - 10. **Comunidad:** llamado al servicio por el bien común y al respeto de cada individuo.

**¿Cuál es la aproximación que utilizaremos?**

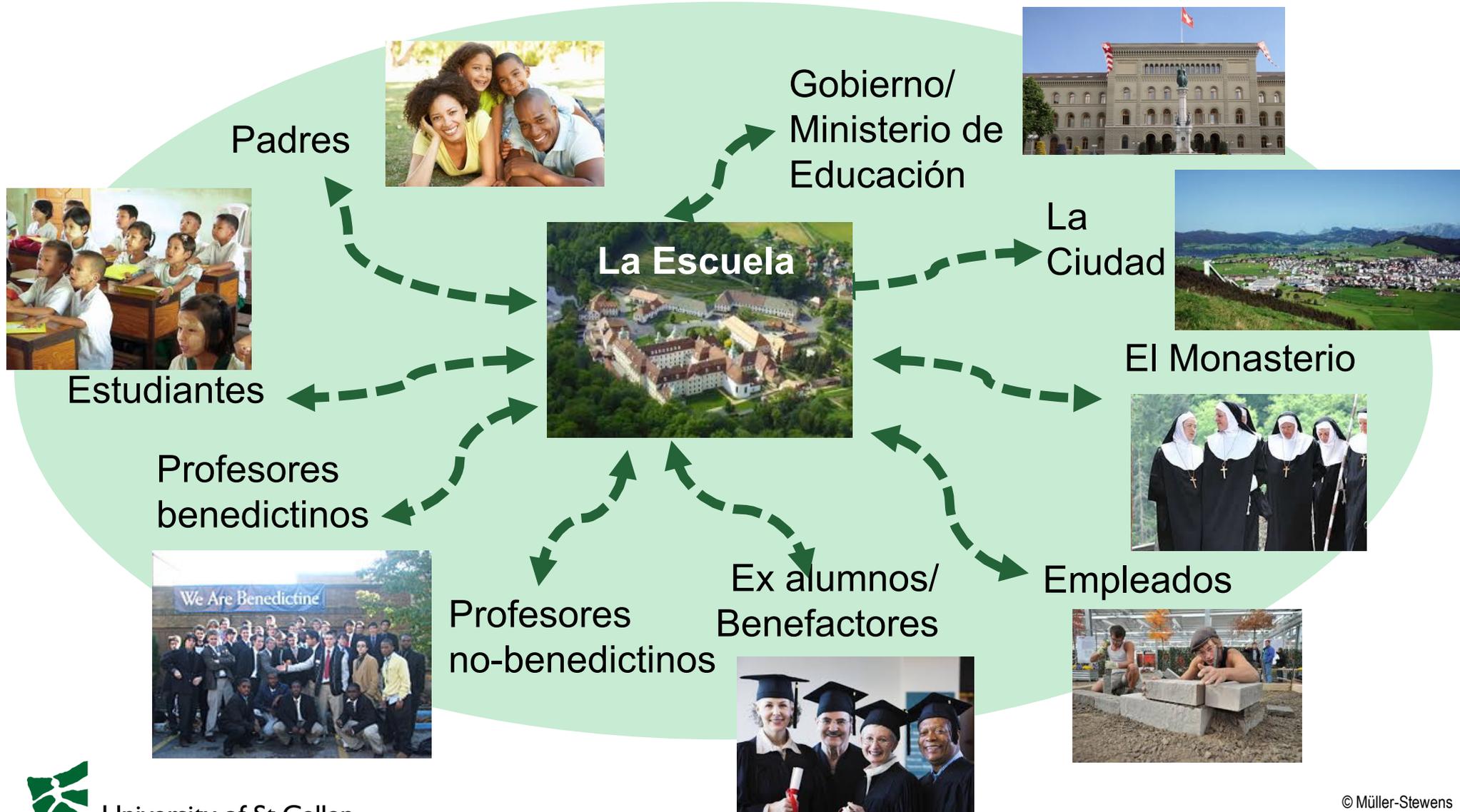


# El colegio como una red de estamentos

- ☀ El colegio esta imbuido dentro de un sistema de estamentos.
- ☀ Un estamento es cualquier grupo que puede afectar o es afectado por las operaciones de una organización en el logro de sus objetivos.

# Modelando el ecosistema de una escuela benedictina

## Ejemplos de relaciones horizontales dentro y fuera de la escuela



# La escuela como una red de estamentos

- ☀ La escuela está imbuida dentro de un sistema de estamentos.
- ☀ Un estamento es cualquier grupo que pueda afectar o es afectado por las operaciones de una organización en el logro de sus objetivos.
- ☀ La prolongación de una escuela se basa en relaciones “saludables” y sostenibles en sus estamentos. Depende de su capacidad para cumplir los objetivos económicos y sociales establecidos, lo cual consiste en crear e infundir los valores que permitan que cada estamento exista como parte de un todo.
- ☀ Quienes toman las decisiones deben recoger las expectativas y las necesidades de los diferentes estamentos, de modo que sean consideradas en sus estrategias y sus relaciones sean también adecuadamente manejadas.



---

**FORMANDO**  
**LAS RELACIONES**  
**DENTRO Y FUERA**  
**DE TU ESCUELA**

Determinar quiénes son las personas que tienen **expectativas** en nosotros

Aquellos que tengan o sostengan algún **estamento** en relación con nosotros

Aquellos que se **involucran** con nosotros o con los que estamos involucrados

Aquellos que tienen **influencia** sobre nosotros o que nosotros podemos influenciar

---

***Ventaja competitiva sustentable***

**Relaciones saludables sustentables**

*Sustentable:*

Que permanece

no sólo en el tiempo

sino también cuantitativamente





---

“Escucha, hijo, los preceptos  
de un maestro”

*RB, Prólogo*



Escuchemos atónitos lo que diariamente nos advierte la voz de Dios que clama (RB Prólogo)

---

El bien de la obediencia debe ser practicado por todos, no sólo respecto del abad, sino que los hermanos también deben obedecerse unos a otros

RB 68

---

Tolérense con suma paciencia sus debilidades, tanto corporales como morales; obedézcense unos a otros a porfía; nadie busque lo que le parece útil para sí, sino más bien para otro.

RB 72

---

Sírvanse los hermanos unos a otros, de modo que los que comen y beben, tengan lo necesario y no les haga falta pedir nada

RB 38

---

Si la comunidad es numerosa, dénesele ayudantes, con cuya asistencia cumpla él mismo con buen ánimo el oficio que se le ha confiado.

Dense las cosas que se han de dar, y pídanse las que se han de pedir, en las horas que corresponde, para que nadie se perturbe ni aflija en la casa de Dios.

RB 31

Está escrito: "Repartíase a cada uno de acuerdo a lo que necesitaba." No decimos con esto que haya acepción de personas, no lo permita Dios, sino consideración de las flaquezas. Por eso, el que necesita menos, dé gracias a Dios y no se contriste; en cambio, el que necesita más, humíllese por su flaqueza y no se engría por la misericordia. Así todos los miembros estarán en paz.

Ante todo, que el mal de la murmuración no se manifieste por ningún motivo en ninguna palabra o gesto. Si alguno es sorprendido en esto, sométaselo a una sanción muy severa.

RB 34







Disney • PIXAR

[www.disney.co.uk](http://www.disney.co.uk)

© Disney/Pixar





Amatores Dei,  
fratrum  
et loci

# Maximización de las ganancias



*Ventaja competitiva sustentable*

**Relaciones saludables sustentables**

Que permanecen

no sólo en el tiempo

sino también cualitativamente







# Administración de estamentos desde una perspectiva escolar



THIS IS A PLACE  
TO **THINK + DREAM +**  
**MAKE + DO.**

Este es un lugar para  
pensar+soñar+hacer



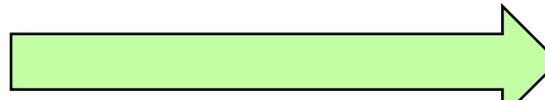
# Es como en las «negociaciones»: alcanzar relaciones «saludables»

Las relaciones entre estamentos están basadas en las expectativas y en las intenciones de las estrategias



← Escuchar & comprender

Las expectativas



Las intenciones

El estamento



La razón de ser que la escuela otorga al estamento

# 1er paso: ¿Cuáles son los estamentos más relevantes?

Rankea los 5 estamentos más relevantes de tu escuela:



2°

3°

4°

5°

¿En qué país se encuentra tu escuela?

# 1er paso: ¿Cuáles son los estamentos más relevantes?

Rankea los 5 estamentos más relevantes de tu escuela:



*Estudiantes*

2°

*Profesores*

3°

*Padres*

4°

*Monasterio*

5°

*Benefactores*

*Ejemplo*

¿En qué país se encuentra tu escuela?

???



## 2º paso: Expectativas, razón de ser y objetivos.

Tomaremos estos Tres estamentos	(a) ¿Cuáles son sus tres expectativas más importantes en relación a la escuela?	(b) ¿Cuál es la razón de ser del el estamento de los <b>estudiantes</b> ?
El Monasterio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difundir la misión benedictina</li> <li>2. Entrada de ingresos</li> <li>3. Sangre joven</li> </ol>	
Los Profesores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguridad laboral</li> <li>2. Libertad académica</li> <li>3. Una comunidad basada en valores compartidos</li> </ol>	(c) Cuáles son las debilidades o los déficits de tu razón de ser?
Los Estudiantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprendizaje efectivo</li> <li>2. Inspiración</li> <li>3. Graduación</li> </ol>	

**Ejemplo**

!Si quieres puedes elegir alguna de las escuelas de tu grupo a fin de hacer el ejercicio más concreto !



## 2º paso: Expectativas, razón de ser y objetivos.

Tomaremos estos Tres estamentos	(a) ¿Cuáles son sus tres expectativas más importantes en relación a la escuela?	(b) ¿Cuál es la razón de ser del estamento.....?
El Monasterio	1. 2. 3.	
Los Profesores	1. 2. 3.	
Los Estudiantes	1. 2. 3.	

!Si quieres puedes elegir alguna de las escuelas de tu grupo a fin de hacer el ejercicio! más concreto!



# Muestra de exposiciones

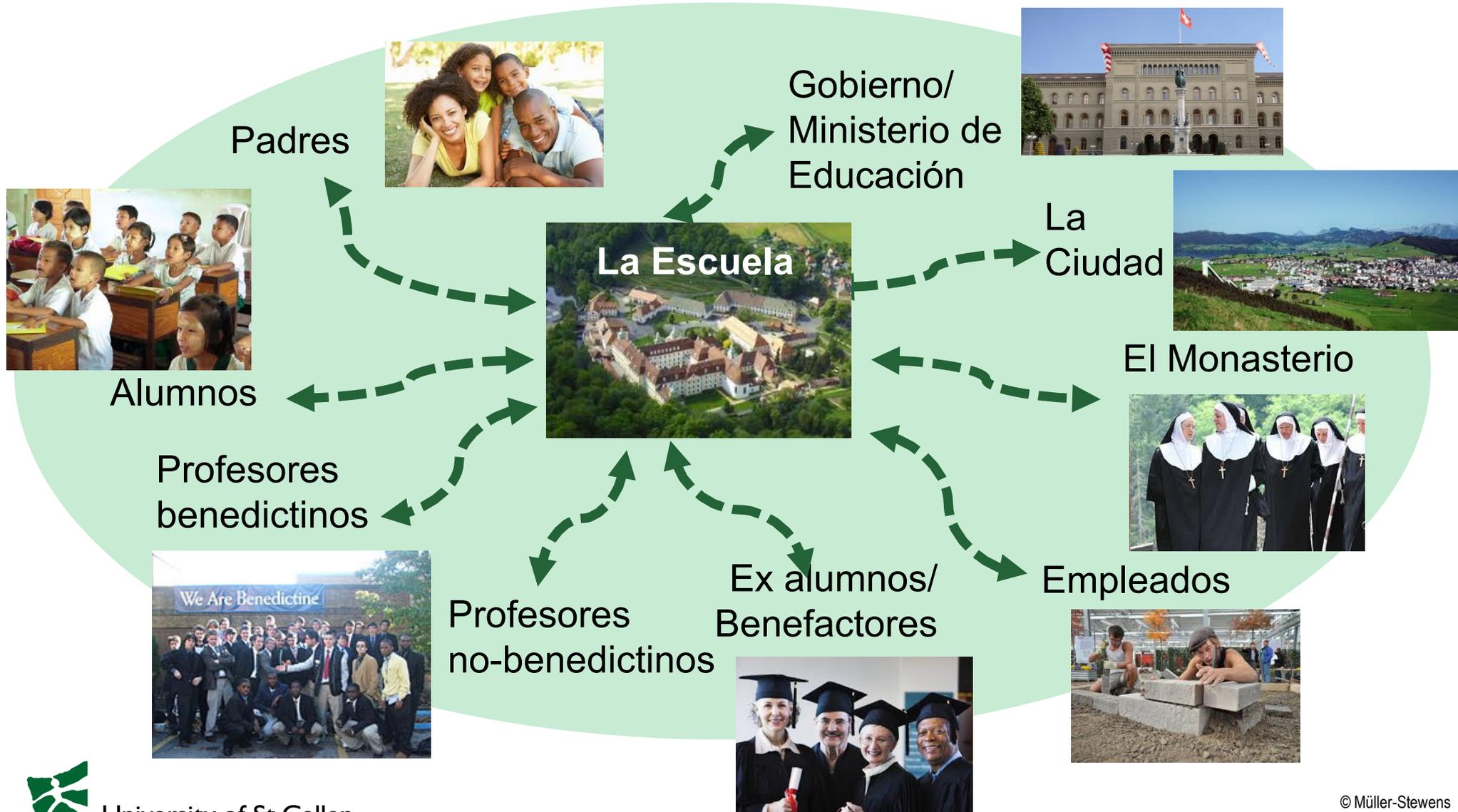


# Amarre y observaciones finales



# Modelando el ecosistema de una escuela benedictina

## Ejemplos de relaciones horizontales dentro y fuera de la escuela

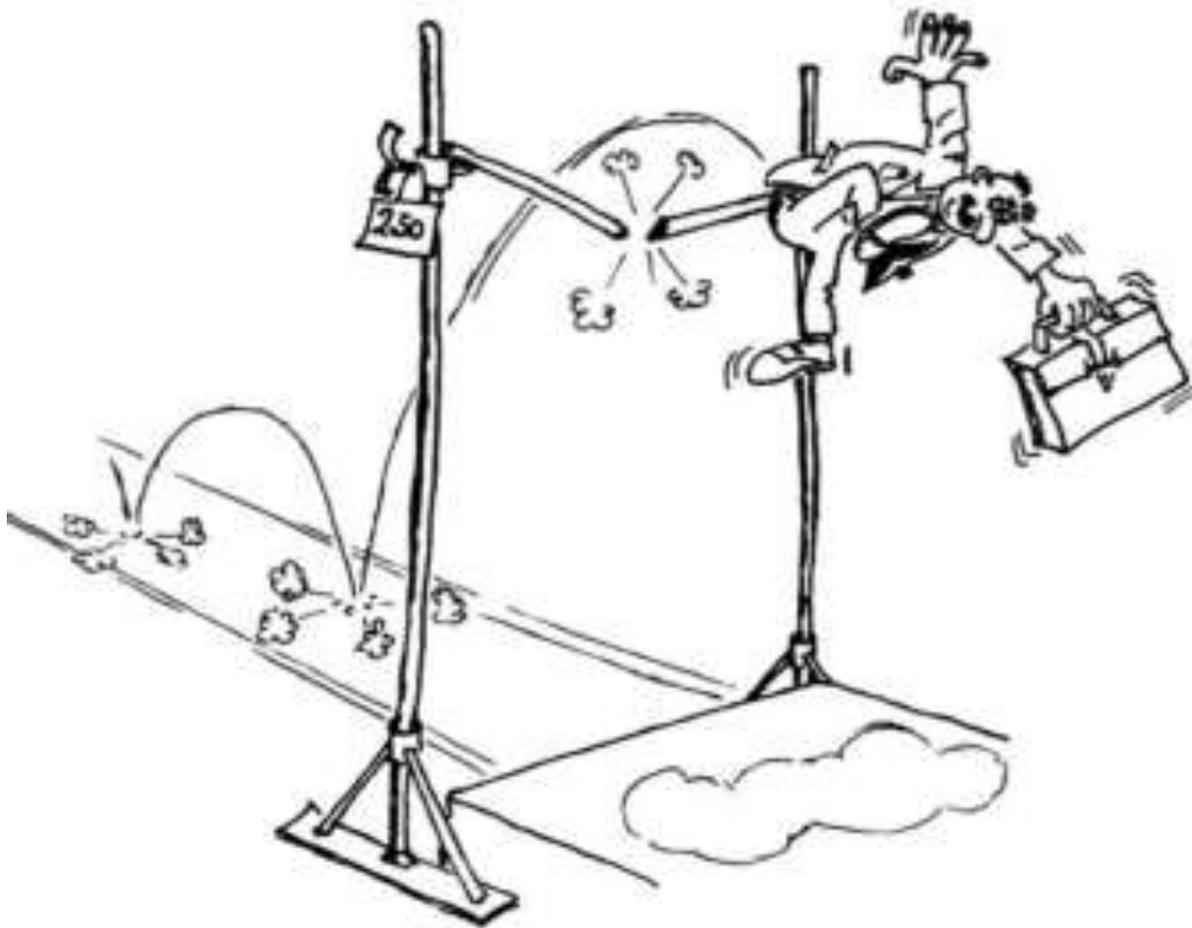




Significado de la vida

Queso con galletas

# La visión como el nivel de ambición



**La visión define el nivel de ambición a futuro de una organización**

***¿Cuán alto quieres saltar?***



***“Voy a construir un auto para las masas...  
Será de tan bajo costo que ninguna persona que tenga un buen  
salario no pueda no tener uno... y disfrutar con la familia los  
momentos benditos de placer en los espacios abiertos de Dios...  
Cuando haya terminado, todos podrán pagar uno, y todos  
tendrán uno.  
El caballo desaparecerá en vez de las carreteras. Será dado por  
sentado...y daremos trabajo a muchas personas a un buen  
salario.”***

*Henry Ford (principios de 1900)*



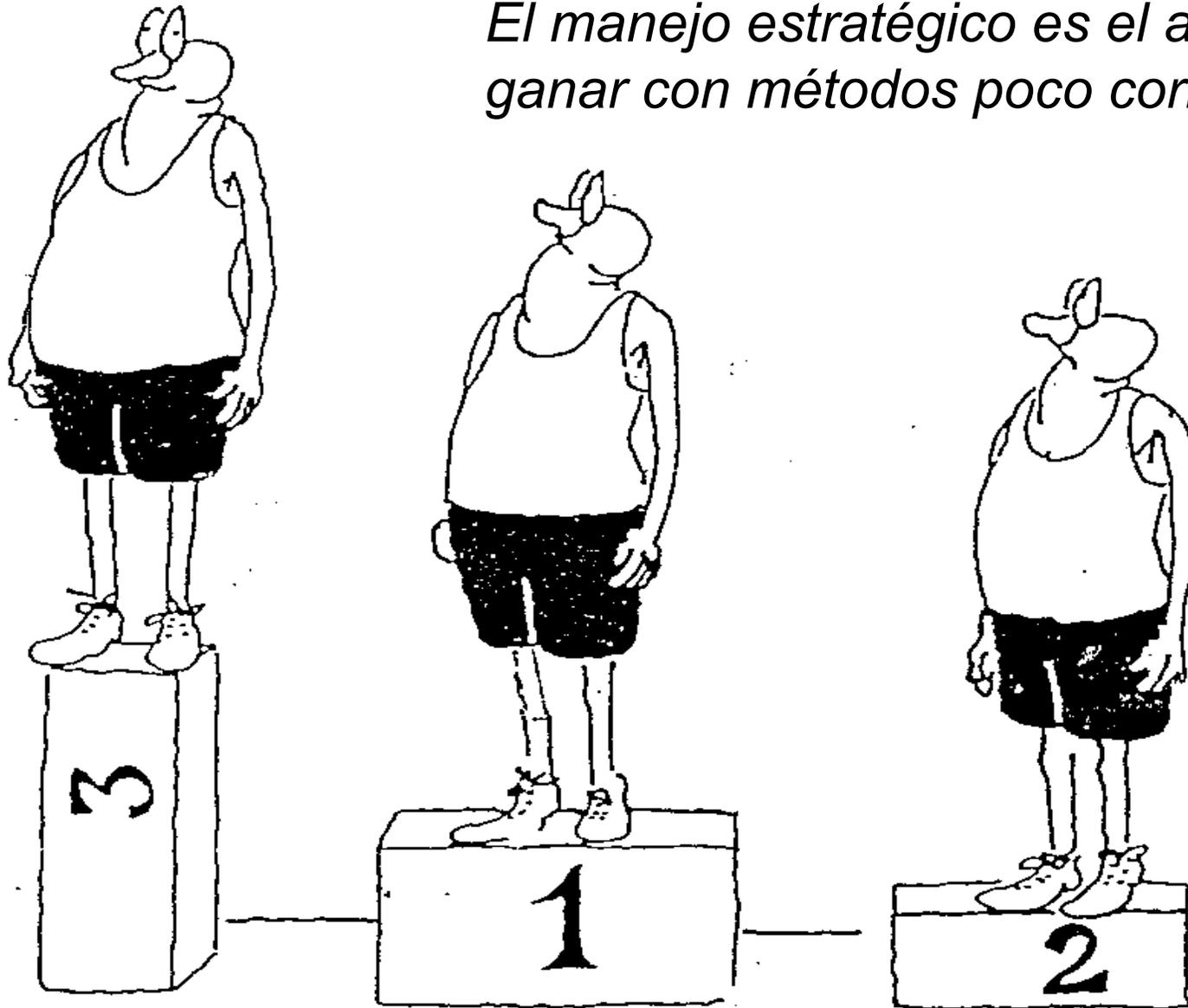


***«... una enciclopedia  
gratis para cada  
persona en su propio  
idioma»***

*Jimmy Wales*



*El manejo estratégico es el arte de ganar con métodos poco corrientes*



# Contact

- Prof. Dr. Guenter Mueller-Stewens
- Institute of Management  
University of St. Gallen  
Dufourstrasse 40a  
CH 9000 St. Gallen  
Schweiz
- Fon ++41 (0) 71 / 224 2357  
Fax ++41 (0) 71 / 224 2355
- E-Mail: [guenter.mueller-stewens@unisg.ch](mailto:guenter.mueller-stewens@unisg.ch)

