

---

## Ser un liderazgo abierto al aprendizaje continuo

---

“Seremos capaces de afrontar los problemas actuales y anticiparnos a los retos futuros compartiendo y aprovechando el conocimiento y la experiencia que hemos acumulado en nuestra historia personal y comunitaria.”

H. Chano Guzmán, Voces Maristas

Luciana Winck Corrêa  
Educatora, Orientadora,  
Subdirectora de Educación  
Prov. Brasil Sul-Amazônia  
Brasil



**E**l liderazgo de servicio puede estar en todos y cada uno de nosotros, si nos abrimos a esta actitud. Frente a los desafíos y complejidades de un mundo que ya no ofrece caminos estables ni previsibles, necesitamos estar abiertos cada día a desarrollar habilidades que nos permitan aprender en colaboración, leer los contextos con sensibilidad y, sobre todo, empatizar con el otro que camina a nuestro lado.

Soy Luciana Winck Corrêa, nacida en Porto Alegre, Rio Grande do Sul, en la región sur de Brasil. En Rio Grande do Sul, fui orientadora educativa y luego gerente (vicedirectora y directora general) en el Colégio Marista Graças, en Viamão, en la región metropolitana de Porto Alegre. Desde hace dos años, vivo en Brasilia, en el Distrito Federal, en la región central del país, donde trabajo como vicedirectora de Educación en el Colégio Marista João Paulo II, en Asa Norte.

Desde muy pequeña, aprendí a convivir en familia con mis padres y hermanos, lo que más tarde experimenté al unirme a la familia marista, lo que fue uno de los puntos fuertes de mi identificación con la propuesta del Instituto.

Comencé el camino de la educación a los 17 años, estudiando magisterio y preparándome para la docencia. Siempre fui curiosa, intensa en mis pensamientos y sentimientos, atenta al aprendizaje y a la socialización. Estar con personas me encanta, por la posible asociación en la vida y porque podemos ser canales de transformación unos para otros. En cierto momento de mi carrera, ya graduada en Psicología por la PUCRS (Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul), sentí inquietud por el tema de la Gestión, especialmente de personas que forman parte de equipos en Educación.

Otros conocimientos en estas áreas vinieron de especializaciones y de una Maestría en Educación (PUCRS). Algunas de estas experiencias fueron en instituciones que brindaron la oportunidad de mirar más allá de las construcciones en el campo de la educación. Pero fue principalmente a través del trabajo con personas y equipos que me encontré recorriendo el desafiante y encantador viaje del liderazgo en permanente construcción.

Mi visión personal de esta actitud ha sido siempre la de servir, nunca la de ponerme por encima de nadie, al contrario. Aunque perciba responsabilidad por los procesos, intento vivir la actitud de asociación con otros en la experiencia de la Misión Marista que, desde el inicio, me encantó y cautivó, especialmente por el aspecto del cuidado y de la acogida.

A partir de lo colectivo desarrollamos aprendizajes significativos y tomamos opciones más asertivas. Si estas elecciones vinieran de una sola persona, de un solo líder, probablemente no promoverían el compromiso que se observa cuando las acciones son construidas por varias manos. Para formar parte de un equipo, hay que sentirse parte de él, asumiendo una actitud de aprendizaje que nos lleve a ser competentes en nuestras acciones. En este sentido, la experiencia de ser mentor en el camino de algunos compañeros de gestión fue un ejercicio de gran riqueza y sensibilidad, que aportó crecimiento a ambas partes. Estar con el otro y compartir es una forma de verse a través del espejo y así promover el desarrollo de ambos.

En el camino del Mentoring, una experiencia movilizadora fue la de ser mentor de un joven aprendiz que había sido alumno de una Escuela Social Marista en Porto Alegre. Fueron unos meses de mucho aprendizaje y de sentir que Dios nos coloca en espacios de Misión de formas variadas y sutiles, mostrándonos suavemente los caminos posibles en nuestro desarrollo como persona. Esta experiencia ha profundizado mi comprensión de la necesaria relación entre espiritualidad, sensibilidad y fe. Un camino concreto que nos lleva a ver a Jesús en los demás, en sus opciones y en la hermosa forma en que los jóvenes nos muestran diferentes visiones y, al mismo tiempo, su necesidad de apoyo y de sentirse al lado de alguien que cree en su potencial.

Aprender de esta manera nos lleva a observar otras perspectivas. Soy consciente de que el alcance de ciertas decisiones está en manos de grupos de gestores, pero escuchar y caminar con las personas que viven y pueden adherirse al resultado de estas decisiones nos lleva a elecciones más eficaces y coherentes que promueven un compromiso real.

Esto se puede ver en el capítulo del Hermano Chano (Formación y Formación Permanente para un Mundo Emergente) cuando enfatiza el sentido de comunidad: ser parte de algo más grande que nosotros mismos (H. Chano Guzmán, Voces Maristas, 2022, p. 403 apud VILLANUEVA, 2019). Lo que vivimos está ahí porque somos instrumentos. Y qué bonito es cuando te das cuenta de ello con sensibilidad y vives las experiencias con la gente.

De hecho, sentir es tan importante o más que saber. Y la sensibilidad sólo se desarrolla cuando tenemos el apoyo de la experiencia de la espiritualidad, tanto en la contemplación como en el encuentro con los demás. El capítulo del Hermano Chano nos lleva a reflexionar sobre algo fundamental en la educación: la importancia de la experiencia. No necesitamos ni debemos almacenar o reproducir información, pues de lo contrario nuestra mente corre el riesgo de ser infrutilizada en su capacidad de sensibilidad y creación. Más bien podemos abrirnos a vivir y crear caminos, nuevas ideas, entre las muchas posibilidades que pueden contribuir a la educación. En la integración de los flujos de conocimiento, el 70% se debe a la experiencia, como se afirma en el mismo texto citado anteriormente. En otras palabras, es en el día a día y en la percepción de lo que hay en nuestros contextos donde podemos convertirnos en líderes que integran, que suman



a través de su forma de estar en el mundo y no mandando en el mundo.

Desde que asumí responsabilidades como gestora, me di cuenta, en la oportunidad de convivir con otros, de la importancia de observar atentamente cada situación, escuchar a las personas, valorar y promover que las construcciones ocurren, en gran medida, a través de la construcción colectiva. Durante la pandemia, con el aislamiento social (2020), cuando la escuela tuvo que funcionar en línea, vivimos uno de los momentos más desafiantes en términos de ejercicio del liderazgo grupal. Al mismo tiempo, fueron estos momentos los que más nos transformaron en un período de cambio tan corto e intenso. Como testimonio de esta experiencia de aprendizaje, recuerdo que solíamos reunirnos como un

gran equipo todos los viernes por la tarde a través de la plataforma en línea. La gente se unía por invitación, era el momento en el que la mayoría aparecíamos para reflexionar, rezar, compartir experiencias y, con ello, reducir el miedo y la angustia de ese tiempo de incertidumbre, lejos de los muros de la escuela. Aprendimos y nos dimos fuerzas, juntos, unos con otros, al compartir lo que vivíamos, aunque también buscábamos momentos de formación teórica y especializada. Lo más valioso fue encontrarnos, incluso virtualmente.

A partir de estas experiencias me doy cuenta del desarrollo y aporte que se hace a través de algo que es fundamental en términos de liderazgo servidor: la promoción de la Inteligencia Colectiva, vivida a través de la cooperación y la participación al servicio del crecimiento, la transformación y el servicio al contexto con amor y compromiso. Es aprovechar lo que hemos acumulado en nuestra historia personal y comunitaria. Cuántas historias componen nuestras vidas. Es posible cerrar los ojos y recordar escenas, rostros, sonrisas, lágrimas, situaciones que han moldeado la forma en que hoy me percibo entre las personas con las que convivo y que definen como premisa principal la apertura permanente al aprendizaje y a la contribución.

Estos recuerdos me traen a la memoria otro punto de gran importancia para los líderes que prestan servicio: la capacidad de adaptación al cambio. Hoy en día, es necesario ver los momentos en que necesitamos adoptar una actitud de flexibilidad, abriéndonos a la adaptación constante a los contextos y realidades en las diversas situaciones que se presentan en nuestro camino como líderes. Como solemos decir: en la escuela, ningún día es igual al otro.

Para comprometerse, hay que asumir individualmente lo que se tiene en mente, porque nadie puede aprender y desaprender por otro (H. Chano Guzmán, Voces Maristas, 2022, p. 405, apud MARCET, 2019). Y en este sentido, ayudar a los demás significa respetar sus procesos; no se puede formatear a otras personas ni conducirlos de manera inflexible con visiones parciales y personales. Este es un camino de empatía hacia los demás, si queremos ayudarles también en su



camino de liderazgo. Es un reto, porque con las prisas del cambio rápido y las exigencias diarias de nuestros equipos, familias y alumnos, nuestra tendencia natural a veces es hacer. Pero, ante todo, tenemos que ser, y esto pasa por escuchar.

En el día a día de la escuela, mi propósito es apoyar a los líderes que trabajan directamente con los profesores, los niños, los jóvenes y sus familias. Los coordinadores de área educativa entran en el ámbito de este liderazgo. Los veo como colegas, socios en la misión, con los que tengo momentos de compartir, de escucha necesaria, de estudiar y aprender juntos, y también de buen humor, risas y experiencias culturales, artísticas y deportivas que vivimos juntos (la ampliación de nuestra mirada también viene de la experiencia de mirar fuera de nuestra vida cotidiana).

En este viaje, celebramos reuniones semanales, en el caso de la escucha individual, o quincenales, en el caso de las construcciones colectivas. Estas han sido también oportunidades para vivir la espiritualidad a la luz del carisma de Champagnat, que nos mantiene conectados a la esencia de lo que es este camino, sin olvidar la necesaria actualización de las acciones educativas, en estrecha conexión con el cuidado, la acogida y la solidaridad. La búsqueda en este grupo es vivir el espíritu de familia, desbordando este valor a los equipos que coordinan directamente.

La experiencia como grupo nos lleva a practicar lo que el Hermano Chano propone: atraer y promover talentos - el mejor talento es el que vive con la humildad de aprender siempre (H. Chano Guzmán, Voces Maristas, 2022, p. 404, apud MARCET, 2019). Aprender y desaprender, porque nada es eterno, aunque los valores sean efímeros.

Marcelino ha demostrado una poderosa capacidad para ayudar a otros a crecer y convertirse en líderes, porque él mismo no fue eterno en su papel terrenal. Pero él continúa en la posibilidad de esta cultura de aprendizaje continuo y aprovechamiento de talentos diversos, que promueve la continuidad de este legado. Relaciono todo esto con la inquietud y el fuego interno (fuego del Espíritu) de querer estar en una Misión que promueva lo que cada persona tiene más potente en su interior. Y por eso vale la pena ser un líder que sirve, ser un líder marista, inspirado por Champagnat y seguro de que el mundo se transforma en la medida en que cada uno de nosotros cambia interiormente, a través de la formación y la sensibilidad a las oportunidades que Dios pone en nuestro camino. ¡Seamos luces de este legado de servicio que nuestro querido San Marcelino nos invita a ser, en los más diversos espacios de Misión!



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](mailto:fms.cimm@fms.it)