

## Liderazgo de servicio: una experiencia de aprendizaje

Ricardo Mariz  
Director de socio-educación y evangelización  
del Brasil Marista  
Provincia Brasil Centro-Sul



Llevo algo más de tres décadas recorriendo el camino de la educación. A lo largo del trayecto he tenido la oportunidad de incursionar en: la enseñanza primaria, secundaria y superior, etapas en las que he ocupado los puestos de profesor, asesor, investigador y gestor. Actualmente soy director de socio-educación y evangelización del Brasil Marista.

A lo largo de este camino me he convertido también en el educador que soy, con los aciertos, límites y esperanzas de mi propio caminar. Con el tiempo he comprendido que la mejor



escuela es el propio camino en el que todos somos aprendices.

A lo largo del recorrido en la educación marista he podido conocer a muchos gestores, coordinadores y también a algunos líderes verdaderamente inspiradores. Estos educadores han dejado huella, no necesariamente por sus ideas y sus obras, sino sobre todo por su actitud, por su manera de despertar en las



personas que les rodeaban lo mejor de cada una de ellas. Estos líderes no los encontré preocupados por dejar un legado para la historia o para la educación marista, sino definitivamente ocupados en que cada persona, por ellos dirigida, pudiera ofrecer lo mejor de sí misma a la misión encomendada y, de este modo, lograr su realización personal y profesional. Estos líderes inspiradores se pusieron y se ponen al servicio, no tanto de sí mismos, cuanto de lo mejor de cada persona y de sus proyectos.

Me parece que aquí encontramos una de las características fundamentales del líder al servicio de los demás. Consiste en actuar diariamente con la convicción de que los espacios y tiempos de poder que ocupamos no se dan para cumplir nuestra voluntad. La voluntad del líder importa poco frente a lo que se considera más necesario. Hacer lo necesario al servicio de la misión está muy por encima de la satisfacción de los proyectos personales, aunque, en algún momento del camino, la misión y nuestros deseos personales se confundan.

En la ruta que el líder recorre en su ejercicio al servicio de los demás encontraremos también una encrucijada constante: la tentación del poder. El liderazgo no puede ejercerse sin poder, y es en el ejercicio del poder donde el líder puede caer en la tentación de servirse a sí mismo y a sus intereses. El tema de la autoridad, tan caro a nosotros los educadores y también al universo religioso es crucial para el ejercicio del liderazgo de servicio. La autoridad, en su ejercicio de liderazgo es una autoridad construida para la función, para la coherencia, para el ejemplo por “llegar primero,” como nos exhorta el Papa Francisco.

El profesor Pedro Demo, educador brasileño, reflexionando sobre el tema de la autoridad –a partir de sus estudios de sociología–, hace una distinción muy interesante entre el “discurso de la autoridad” y la “autoridad del discurso”. El discurso y la práctica de la autoridad corresponde a los que utilizan la posición o el mando para hacer su voluntad. La autoridad del discurso y de la práctica pertenece a los que se valen del ejemplo, de la práctica y del reconocimiento para dirigir. El uso de la posición de poder para imponer una autoridad, que no se refleja en una práctica y una postura, corrompe el espacio del liderazgo al servicio de la misión. Es un contraejemplo de lo que necesitamos experimentar en nuestras relaciones en casa, antes de ofrecernos como oportunidad para construir una sociedad mejor a través de la educación.



En este sentido, he encontrado un gran reto en el ejercicio del liderazgo que ejerzo. Creo que somos más sensibles y estamos más sensibilizados con la práctica del liderazgo de servicio, pero somos el resultado de instituciones y de una sociedad que todavía se fundan en la servidumbre (sumisión) del otro.

A veces nuestras organizaciones y nuestra sociedad siguen comportándose como una especie de superposición de pequeños reinos. En un determinado espacio o tiempo yo soy el rey, y en otro seré el “vasallo”. La servidumbre aquí no tiene nada que ver con el liderazgo servidor, que se

pone al servicio de la misión y del otro, sino que está condicionada por una situación de sumisión, muchas veces naturalizada en la sociedad y en nuestras dinámicas de alternancia de poder.

Estos y otros muchos retos refuerzan la necesidad de ejercer un liderazgo profundamente servicial, un ejercicio que es fruto del aprendizaje, porque a pesar de ejemplos fundacionales como Jesús y María, o recientes como el Papa Francisco, todavía necesitamos aprender mucho sobre esta especial forma de ejercer el liderazgo, en actitud de verdaderos servidores.

El líder que sirve es el que aprende y el que, al sentirse aprendiz de su propio liderazgo, actúa con precaución ante el error y la duda; con todo, no deja de arriesgarse y exponerse con prudencia. Abre el camino para que los demás también descubran su medio de aprendizaje. Es el líder que, aprendiendo, acaba enseñando (crea situaciones de aprendizaje), y, al dar cabida a nuevos líderes, hace de esta su forma de dirigir. Con ello crea las condiciones para que cada uno ofrezca lo mejor de sí mismo. De este modo consigue que nuestra misión sea un anuncio de la sociedad y de la vida que soñamos para todos.

Para hacer realidad lo anteriormente expuesto, según lo aprendido hasta ahora en el camino, no hay senderos prefabricados, ni muchos postes indicadores, pero sí una forma de caminar consistente en sentir cada paso, ejercitar la presencia y la “totalidad” en todo lo que hacemos, no dejarnos encantar por los ritos que rodean las dinámicas del ejercicio del poder, y hacer el ejercicio diario y esperanzador de conquistar la coherencia, una conquista que nunca se logrará del todo, pero que nunca debemos dejar de perseguir.



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)